

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de
Mercados



El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles:
la integración entre conservación, calidad y satisfacción

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

María del Socorro Aparicio Sánchez

Bajo la dirección de los doctores

Enrique Ortega Martínez
Francisco Cobo Quesada

Madrid, 2013

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



***EL RETO DEL TURISMO EN LOS ESPACIOS
NATURALES PROTEGIDOS ESPAÑOLES:
LA INTEGRACIÓN ENTRE CONSERVACIÓN,
CALIDAD Y SATISFACCIÓN***

TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE DOCTOR

Director: Prof. Dr. Enrique Ortega Martínez
Co-Director: Prof. Dr. Francisco Cobo Quesada
Autora: María del Socorro Aparicio Sánchez

MADRID 2012

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral es el resultado de más de cuatro años de investigación, sin embargo no habría sido posible sin la participación y la dedicación desinteresada de un gran número de personas a quien antes de nada quiero manifestarles mi más sincero agradecimiento, a todos ellos muchísimas gracias.

En primer lugar quiero agradecer la colaboración totalmente desinteresada de las personas que participaron en la investigación empírica, respondiendo a los sucesivos cuestionarios del Delphi a pesar de su carga de trabajo diaria, en algunos casos, incluso a pesar de estar en medio de unas vacaciones, una enfermedad o una baja maternal. Gracias a su esfuerzo fue posible dar cuerpo a la parte más relevante de esta investigación. Todos ellos se comprometieron desde el primer momento, y respondieron con gran profesionalidad, aún sin tener ninguna vinculación profesional o personal conmigo. En definitiva, gracias al esfuerzo de este grupo de académicos, investigadores, funcionarios y profesionales del sector privado, hemos podido acercar academia y profesión en los planteamientos de este trabajo.

Mi mayor gratitud a los directores de la tesis doctoral el Prof. Dr. Enrique Ortega, y el Prof. Dr. Francisco Benjamín Cobo por la aportación de ideas a la investigación, sus orientaciones, sus consejos, su comprensión y su paciencia en los momentos más duros. No puedo dejar de mencionar los desvelos del profesor Ortega por cumplir el compromiso adoptado al obtener la beca Turismo de España - 2008, por parte de la Subdirección General de Calidad e Innovación Turística de la Secretaría General de Turismo, adscrita a la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

También quiero mostrar mi agradecimiento al Prof. Dr. Juan Ignacio Pulido, que con sus continuos consejos sobre metodología me ayudó a configurar parte de la investigación empírica. A D. José Vicente de Lucio, a D. Javier Gómez Limón y a D. Ricardo Blanco por sus consejos y orientaciones en determinados aspectos de la investigación. A Dña. Mercedes Millán por sus palabras de aliento y apoyo en este trabajo.

También quisiera mencionar a todo el personal del Centro de Documentación Turística de España de Turespaña, y de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense, quienes con su profesionalidad y dedicación me han facilitado el acceso a las principales fuentes documentales de esta tesis.

Desearía igualmente, recoger mi agradecimiento a Susana Cepas, jefa del Servicio de Becas de la Subdirección General de Calidad e Innovación Turísticas y a Carlos Martínez, su sustituto en el cargo, por el apoyo y flexibilidad que me han mostrado para el desarrollo y entrega de este trabajo.

Por último, y a un nivel mucho más personal, quiero dedicar esta tesis doctoral a mi marido, que continuamente me ha apoyado, a mis hijos por el tiempo que les he robado, y a toda mi familia.

A todos ellos mi más sincero agradecimiento y reconocimiento.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA TESIS DOCTORAL	10
2 BASE CONCEPTUAL (I): SOSTENIBILIDAD, TURISMO, MARKETING RELACIONAL, CLUSTERS, ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA	15
2.1 SOSTENIBILIDAD Y TURISMO	17
2.1.1 EL MARCO DE REFERENCIA DEL TURISMO SOSTENIBLE: EL DESARROLLO SOSTENIBLE	17
2.1.2 EL CONCEPTO DE TURISMO SOSTENIBLE	22
2.2 MARKETING RELACIONAL Y TURISMO	28
2.2.1 MARKETING RELACIONAL Y COOPERACIÓN EN EL TURISMO: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, MERCADOS AMPLIADOS Y FACTOR RELACIONAL	28
2.2.2 SISTEMA TURÍSTICO Y FACTOR RELACIONAL	30
2.3 CLUSTERS Y DISTRITOS INDUSTRIALES	34
2.3.1 CLUSTERS VERSUS DISTRITOS INDUSTRIALES	35
2.3.2 EL APOYO INSTITUCIONAL A LOS CLUSTERS	39
2.4 ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA	48
2.4.1 EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020	49
2.4.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN TURISMO 2020	52
2.4.3 LA EJECUCIÓN DE TURISMO 2020: EL PLAN 08-12	55
2.4.4 EL FACTOR RELACIONAL EN LA ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA	56
2.4.5 LA ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA EN CLAVE DE SOSTENIBILIDAD	59
2.4.6 LA ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA EN CLAVE DE CLUSTERS	64
3 BASE CONCEPTUAL (II): FUNDAMENTOS DE CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN	69
3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD	71
3.1.1 EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS ACTUALES DEL CONCEPTO DE CALIDAD: PRINCIPALES APORTACIONES A LA TEORÍA DE LA CALIDAD	72
3.1.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD	78
3.2 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: DE LA INSPECCIÓN Y EL CONTROL A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	82
3.2.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	84
3.2.2 OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA CALIDAD	88
3.2.3 COSTES Y BENEFICIOS DE LA CALIDAD: IMPLICACIONES Y REPERCUSIONES EN LAS ORGANIZACIONES	93
3.3 LA CALIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	101
3.3.1 LA MEJORA CONTINUA, EL CAMINO PARA CONSEGUIR LA EXCELENCIA	104
3.3.2 NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, VENTAJAS E INCONVENIENTES	108
3.3.3 EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM	111
3.3.4 CALIDAD Y PREOCUPACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE, IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES	116
3.3.5 EL MEDIO AMBIENTE COMO FACTOR CLAVE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	119

3.3.6	PRINCIPALES HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	120
3.4	LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	122
3.4.1	CONCEPTO DE SERVICIO	124
3.4.2	UNA APROXIMACIÓN AL TÉRMINO CALIDAD DE SERVICIO	126
3.4.3	LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO	129
3.4.4	LA ESCUELA EUROPEA. EL MODELO DE GRÖNROOS	132
3.4.5	LA ESCUELA NORTEAMERICANA. EL MODELO SERVQUAL	134
3.4.6	SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE: OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO	138
3.5	LA GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADA AL TURISMO	145
3.5.1	EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	150
3.5.2	LA CALIDAD EN EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020	154
3.5.3	EL PLAN DE CALIDAD PARA ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS	155
4	CONCEPCIÓN, CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ENP EN ESPAÑA	159
4.1	INTRODUCCIÓN	159
4.2	BREVE REFERENCIA HISTÓRICA	162
4.2.1	EL COMIENZO DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS EN ESPAÑA	165
4.2.2	LA MOTIVACIÓN DE LOS ENP: DE LA CONSERVACIÓN AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO SOSTENIBLE	169
4.2.3	LA SITUACIÓN ACTUAL: LOS ENP COMO ELEMENTOS CATALIZADORES EN LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA	175
4.3	LA DIVERSIDAD DE CATEGORÍAS DE PROTECCIÓN: UNA TAXONOMÍA DE LOS ENP	180
4.3.1	LAS PRIMERAS FIGURAS DE PROTECCIÓN, EL INCIPIENTE DESARROLLO DE UNA GRAN LABOR CONSERVACIONISTA	183
4.3.2	EL DESARROLLO CONSERVACIONISTA EUROPEO: LA RED NATURA 2000	187
4.3.3	LAS FIGURAS DE PROTECCIÓN NACIONALES SEGÚN LA LEY 42/2007 DEL PATRIMONIO NATURAL Y DE LA BIODIVERSIDAD	191
4.3.4	OTRAS CATEGORÍAS DE ENP: LAS ÁREAS PROTEGIDAS POR INSTRUMENTOS INTERNACIONALES	194
4.4	LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES EN LOS ENP: CLAVES PARA SU SOSTENIBILIDAD	205
4.4.1	LA PLANIFICACIÓN COMO PILAR ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS ENP	205
4.4.2	LA EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN LOS ENP ESPAÑOLES	209
4.4.3	LOS PLANES DE ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	211
4.4.4	EL PLAN RECTOR DE USO Y GESTIÓN: UNA HERRAMIENTA DECISIVA PARA LOS ENP	215
4.4.5	EL CASO PARTICULAR DE LOS PROGRAMAS DE USO PÚBLICO	217
4.4.6	PERSPECTIVAS FUTURAS RESPECTO A LA PLANIFICACIÓN DE LOS ENP	222
4.4.7	LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LOS ENP	224
4.4.8	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE VISITANTES EN LOS ENP	231
4.4.9	LAS CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DE LOS ENP: EL PAPEL DE LAS ÁREAS DE INFLUENCIA	239
4.4.10	LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LOS ENP: CONCILIANDO INTERESES DIVERSOS	247
5	LOS ENP COMO PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE	251
5.1	EL USO PÚBLICO DE LOS ENP	252
5.1.1	CONCEPTO DE USO PÚBLICO	252
5.1.2	MARCO LEGAL: PROTECCIÓN Y DISFRUTE	260
5.1.3	LAS ACTIVIDADES DE OCIO Y RECREATIVAS EN LOS ENP	266
5.1.4	EL TURISMO DE NATURALEZA Y EL ECOTURISMO EN LOS ENP	273

5.2 EL TURISMO EN LOS ENP DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOSTENIBILIDAD:	
ASPECTOS CLAVE	282
5.2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LOS ENP	283
5.2.2 LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE TURISMO QUE SE LLEVAN A CABO EN LOS ENP	286
5.2.3 EL ATRACTIVO TURÍSTICO DE LOS ENP	291
5.2.4 REPERCUSIONES DEL TURISMO EN LOS ENP	296
5.2.5 LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS	299
5.2.6 PERSPECTIVAS EN LA GESTIÓN DEL TURISMO EN LOS ENP	301
5.3 LOS PARQUES NACIONALES COMO RECURSO TURÍSTICO	306
5.3.1 EL ATRACTIVO TURÍSTICO DE LOS PARQUES NACIONALES	306
5.3.2 EL USO PÚBLICO Y LA OFERTA DE LOS PARQUES NACIONALES	310
5.3.3 EL PERFIL DE LOS VISITANTES A PARQUES NACIONALES	316
5.3.4 PRINCIPALES MOTIVACIONES DE LOS VISITANTES A PARQUES NACIONALES	318
5.3.5 GESTIÓN DE RECURSOS Y DISFRUTE DE LOS VISITANTES: ENTRE LA CONSERVACIÓN Y EL TURISMO SOSTENIBLE	320
5.4 OTROS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS COMO ESTRATEGIA DE TURISMO SOSTENIBLE	324
5.4.1 EL PAISAJE: UN FACTOR DETERMINANTE DE LA DEMANDA	324
5.4.2 RECURSOS PARA CREAR UNA OFERTA DE CALIDAD	327
5.4.3 LAS PRÁCTICAS MÁS HABITUALES REALIZADAS POR LOS VISITANTES EN LOS ENP	331
5.4.4 PERFIL, Y CUANTIFICACIÓN DE VISITANTES	334
5.4.5 LOS PARQUES NATURALES	345
5.4.6 LAS RESERVAS DE LA BIOSFERA	349
5.4.7 LOS HUMEDALES	355
5.5 HACIA UN TURISMO SOSTENIBLE ENTRE LA CONSERVACIÓN Y EL DISFRUTE DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS	359
5.5.1 DIFERENTES ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN ENP	360
5.5.2 LA RED NATURA 2000 COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE	363
5.5.3 LA CETS: OTRA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE	366
5.5.4 LA CALIDAD DE SERVICIO COMO NEXO DE UNIÓN ENTRE LA CONSERVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES	371
5.5.5 EL PAPEL FUNDAMENTAL DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LOS VISITANTES PARA MEJORAR LA CALIDAD, LA CONSERVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN	377
6 EL ADN DE LOS ENP COMO DESTINO TURÍSTICO: INTEGRANDO CONSERVACIÓN, CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN	383
6.1 LOS NUEVOS RETOS DE LOS ENP	384
6.2 BASES CONCEPTUALES DE LA PROPUESTA	386
6.3 PRODUCTO, DESTINO, SOSTENIBILIDAD, CLUSTER Y CALIDAD DE SERVICIÓN. REFLEXIONES DESDE EL MARKETING RELACIONAL	389
6.4 LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS. APORTACIONES DESDE EL MARKETING RELACIONAL	395
6.4.1 LA ACTUACIÓN PÚBLICA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS. APORTACIONES DEL MARKETING RELACIONAL	397
6.4.2 DESTINO Y ADMINISTRACIONES LOCALES	400
6.5 ELEMENTOS DEL MODELO DEL ADN DE LOS ENP	402
6.5.1 SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA ENP	403
6.5.2 EL ENP: UN PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE	403
6.5.3 LA VISIÓN DE OFERTA DEL MODELO: DON	405

6.5.4	LA VISIÓN DE DEMANDA DEL MODELO	405
6.5.5	EL MODELO INTEGRADO: EL ADN DE LOS ENP	406
7	INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	409
7.1	OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	409
7.2	METODOLOGÍA	417
7.2.1	CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DELPHI	417
7.2.2	LA CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS EN EL ESTUDIO DELPHI	419
7.2.3	TÉCNICA DE ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS EN EL ESTUDIO DELPHI	421
7.2.4	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS EN EL CONTRASTE DE HIPÓTESIS	425
7.3	ANÁLISIS DE LA PRIMERA RONDA DEL ESTUDIO DELPHI	427
7.3.1	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ENP	428
7.3.1.1	Aspectos generales	428
7.3.1.2	Análisis univariante	431
7.3.1.3	Afirmaciones como descriptores de la opinión de los expertos. Principales conclusiones	442
7.3.1.4	Afirmaciones estimativas de la situación de la gestión de la calidad en los ENP: tendencias del sector	444
7.3.2	CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES	446
7.3.2.1	Aspectos generales	447
7.3.2.2	Análisis univariante	450
7.3.2.3	Principales conclusiones	458
7.3.3	ASPECTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE LOS ENP PARA LOGRAR LA EXCELENCIA	460
7.3.4	PAPEL DEL MARKETING EN LA GESTIÓN DE LOS ENP	463
7.3.4.1	Aspectos generales	463
7.3.4.2	Análisis univariante	466
7.3.4.3	Principales conclusiones	473
7.4	ANÁLISIS DE LA SEGUNDA RONDA DEL ESTUDIO DELPHI	475
7.4.1	DECLARACIÓN DE UN PARAJE COMO ENP	476
7.4.1.1	Aspectos generales	477
7.4.1.2	Análisis univariante	480
7.4.1.3	Principales conclusiones	489
7.4.2	PLANIFICACIÓN, REGULACIÓN Y ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	490
7.4.2.1	Aspectos generales	491
7.4.2.2	Análisis univariante	493
7.4.2.3	Principales conclusiones	503
7.4.3	RECURSOS NECESARIOS PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS AGENTES IMPLICADOS	506
7.4.3.1	Aspectos generales	507
7.4.3.2	Análisis univariante	510
7.4.3.3	Principales conclusiones	518
7.4.4	GESTIÓN DE LA CALIDAD A DESARROLLAR EN LOS ENP PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LOS AGENTES IMPLICADOS	521
7.4.4.1	Aspectos generales	522
7.4.4.2	Análisis univariante	524
7.4.4.3	Principales conclusiones	531
7.4.5	POLÍTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL A DESARROLLAR...	533
7.4.5.1	Aspectos generales	534
7.4.5.2	Análisis univariante	535
7.4.5.3	Principales conclusiones	541
7.4.6	POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y ACCIONES DE MARKETING...	543
7.4.6.1	Valoración del marketing: diferencias entre la primera y la segunda ronda	544

7.4.6.2	Aspectos generales	545
7.4.6.3	Análisis univariante	547
7.4.6.4	Principales conclusiones	557
7.5	ANÁLISIS DE LA TERCERA RONDA	559
7.5.1	DECLARACIÓN DE UN PARAJE COMO ENP	561
7.5.1.1	Aspectos generales	562
7.5.1.2	Identificación de tendencias significativas	565
7.5.1.3	Principales conclusiones	568
7.5.2	PLANIFICACIÓN, REGULACIÓN Y ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	569
7.5.2.1	Aspectos generales	570
7.5.2.2	Identificación de tendencias significativas	572
7.5.2.3	Principales conclusiones	576
7.5.3	RECURSOS NECESARIOS PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS AGENTES IMPLICADOS	577
7.5.3.1	Aspectos generales	578
7.5.3.2	Identificación de tendencias significativas	580
7.5.3.3	Principales conclusiones	581
7.5.4	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ENP PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN DEL ENP Y LA SATISFACCIÓN DE TODOS LOS AGENTES IMPLICADOS	582
7.5.4.1	Aspectos generales	582
7.5.4.2	Identificación de tendencias significativas	584
7.5.4.3	Principales conclusiones	586
7.5.5	POLÍTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL A DESARROLLAR...	586
7.5.5.1	Aspectos generales	587
7.5.5.2	Identificación de tendencias significativas	589
7.5.5.3	Principales conclusiones	590
7.5.6	POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y ACCIONES DE MARKETING...	591
7.5.6.1	Aspectos generales	592
7.5.6.2	Identificación de tendencias significativas	594
7.5.6.3	Principales conclusiones	596
8	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	599
8.1.1	CONCLUSIONES DE LA PRIMERA RONDA	599
8.1.2	CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA Y TERCERA RONDAS	602
8.1.3	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	605
8.2	IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PROFESIONALES	607
8.3	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	609
9	BIBLIOGRAFÍA	611
10	ANEXOS	645
10.1	TEXTOS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO DE LA PRIMERA VUELTA	645
10.2	TEXTOS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO DE LA SEGUNDA VUELTA	650
10.3	TEXTOS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO DE LA TERCERA VUELTA	658

1 INTRODUCCIÓN

1.1 INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis doctoral ha sido realizada con una beca de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, concedida a través de la convocatoria pública efectuada por Resolución de 24 de junio de 2008, de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, por la que se convocaron las becas Turismo de España - 2008 para españoles para la realización de tesis doctorales, según figura en el BOE de 16 de julio de 2008.

En la sociedad contemporánea los espacios naturales cobran cada día mayor notoriedad, y su papel es cada vez más relevante, tanto desde una perspectiva medioambiental como por los beneficios económicos y sociales que pueden proporcionar, a través de su patrimonio natural, su oferta recreativa y de tiempo libre, y el resto de actividades económicas complementarias que pueden llegar a generar para hacer efectiva dicha oferta.

Los espacios naturales protegidos, de ahora en adelante ENP, se configuran desde el punto de vista de la sostenibilidad como ejes integradores para emprender actividades capaces de compatibilizar la protección medioambiental por un lado, con el uso por parte de la población y la actividad económica por otro. Y por ello, sus implicaciones y todo cuanto gira en torno a ellos se constituye como un tema de gran interés tanto público como privado, teniendo presente en todo momento que es la conservación el principal objetivo de su declaración (Gómez-Limón, 2010).

Los primeros ENP surgen a mediados del siglo XIX. El primero de ellos aparece en Estados Unidos, en 1864, el Parque Nacional de Yosemite. Años más tarde, en 1872, también en Estados Unidos nace Yellowstone (Kido, 2004) y varios años después, en 1879, Port Hacking fue declarado Parque Nacional en Australia (Beal, 1996). Desde estos comienzos los ENP han tenido como principal motivación y justificación la preservación de determinados espacios que gozan de magníficos valores naturales, ecológicos, culturales, etc. (González y Serrano, 2008) para el uso y disfrute de la población en su conjunto. No obstante la aparición de nuevas figuras de protección

diferentes a los Parques Nacionales ha introducido nuevos motivos en cuanto a su conservación. Podemos afirmar que inicialmente lo que incitó a su protección fue la preservación de la biodiversidad y el mantener inalteradas algunas muestras representativas de determinados paisajes de grandiosa belleza, y valores naturales excepcionales. Pero poco a poco fueron convirtiéndose en espacios destinados a la investigación, para finalmente desarrollar su potencial recreativo y turístico en un empeño por transformarlos en lugares accesibles a toda la población. Esta apertura al público lleva al reconocimiento de los ENP como recurso y complemento del sector turístico en 1992 en el Congreso Mundial de Parques de Caracas (Tolón y Lastra, 2008). Todo ello ha contribuido en gran medida al desarrollo de los ENP, tal y como los conocemos hoy pudiendo afirmar que ENP y visitantes son dos términos unidos desde el origen, sin olvidar en ningún momento la responsabilidad en su uso, para no destruir sus preciados bienes que a fin de cuentas son la principal razón de su existencia.

Partiendo, por tanto, de la premisa de que la existencia y el desarrollo de los ENP radica en su conservación para el disfrute del público resulta necesario plantearse ciertos interrogantes acerca de si realmente a lo largo de su historia se han conseguido estos objetivos de conservación y disfrute, así como cuál es la situación actual al respecto y cómo ha sido el camino que han seguido los gestores a lo largo de este casi siglo y medio de existencia de los ENP. En consecuencia, hemos de preguntarnos si la declaración de un ENP es suficiente para garantizar su conservación, y cuáles son los medios necesarios e imprescindibles a adoptar por cualquier ENP para conseguirla, sin que esta protección suponga una merma en la satisfacción experimentada por el público en su visita.

Del estudio de toda la bibliografía consultada al respecto, se desprende que los recursos financieros serán decisivos para que la protección sea efectiva, ya que la falta de este tipo de recursos conlleva la dotación de otros recursos inapropiados para la conservación (Pulido, 2010), como puede ser la planificación deficiente, la falta de personal especializado (Bruner et al., 2004), la falta de ordenación y control de las actividades de uso público (Gómez-Limón, 2010), falta de equipamientos de uso público, el exceso de visitantes en determinadas áreas del ENP, así como la falta de ciertas medidas y recursos básicos necesarios para garantizar la preservación del área protegida.

En España, en las tres últimas décadas y debido sobre todo al creciente interés que han despertado estos espacios en la población, las administraciones medioambientales han puesto en marcha determinados instrumentos de gestión, planificación (Gómez-Limón, 2010), programación de actuaciones y aseguramiento de la calidad, para apoyar el desarrollo turístico de estos espacios (Vías Verdes, actuaciones en dominio público, presupuesto y recursos humanos para facilitar el uso público en ENP). A su vez, las administraciones turísticas, por su parte, han financiado Planes de Dinamización y Excelencia, con aspectos ambientales y turísticos de diferentes ayuntamientos y localidades (SGT, 2004). No obstante la falta de recursos financieros se ha convertido en una constante a lo largo de toda la historia de los ENP, llegando a tener en algunos casos unas consecuencias bastante negativas e incluso devastadoras para los espacios protegidos (Gómez-Limón, 2010) así como para el desarrollo turístico y de ocio de estas áreas.

El desarrollo de los ENP en España ha sido considerable, sobre todo en la última década, ya que si bien a principios del siglo XXI la cifra de los ENP declarados ascendía a 834, podemos afirmar que en los últimos ocho años esta cifra se ha duplicado, alcanzando a finales de 2011 casi los 1.700 (Europarc, 2010). Sin embargo su crecimiento numérico ha diferido bastante del desarrollo de su planificación lo que ha repercutido negativamente en su grado de conservación (Gómez-Limón, 2010), y todo ello a pesar del esfuerzo realizado por parte de todas las administraciones implicadas, tanto públicas como privadas. Según la página web de la Red de Parques Nacionales, hasta principios de los noventa no se tienen datos de afluencia a Parques Nacionales, lo que nos puede dar una idea del escaso desarrollo de los planes de gestión, pues un plan de gestión responsable ha de tener en cuenta el número de visitantes y su perfil así como todos los aspectos objeto de conservación del ENP (Gómez-Limón, 2010), sobre todo si tenemos en cuenta el interés público despertado por esos espacios, que en la actualidad les ha llevado a constituirse como lugares turísticos preferentes para una gran cantidad de personas (Eagles, McCool y Haynes, 2003).

Desde el punto de vista turístico podemos decir que el desarrollo de los ENP ha sido bastante notable (Flores, 2007; Pulido, 2010), lo que ha provocado que empresas y administraciones públicas estén comenzando a desarrollar ciertas iniciativas con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados a los visitantes. Entre estas iniciativas podemos citar la Carta Europea del Turismo Sostenible (CETS) y la certificación Q de

calidad a nivel nacional, o la Marca Parque Natural de Andalucía a nivel regional. Todas ellas ponen de manifiesto la creciente preocupación por la calidad experimentada tanto en el sector público como en el privado respecto al desarrollo turístico de los ENP. Si además tenemos en cuenta que la gestión de la calidad de cualquier servicio prestado debe sostenerse sobre el pilar de la mejora continua (Velasco, 2010), resulta de suma importancia la gestión de la calidad que se realice en los ENP, y en los servicios que ofrece para poder satisfacer las necesidades de los visitantes (Pulido, 2002), determinando claramente cuáles son los objetivos a conseguir con los medios disponibles y su nivel de consecución. Puesto que entre los elementos que más aprecian las personas que visitan los ENP se encuentra la calidad y la conservación del paisaje, resulta esencial que la actividad turística no cambie ni deteriore los recursos y valores naturales, ecológicos, paisajísticos, etc., del ENP (Pulido, 2002).

La importancia económica del turismo está intensamente vinculada al interés de esta investigación. Desde la segunda mitad del siglo XX el turismo se ha convertido en uno de los sectores fundamentales de la economía mundial constituyendo una de las principales fuentes de riqueza, desarrollo y crecimiento de muchos países. De igual forma, el profundo y rápido desarrollo de los ENP los ha convertido en importantes destinos turísticos en la actualidad, aumentando cada año su número de visitantes en todo el mundo (Pulido, 2002). En este sentido, los ENP, desde sus comienzos en la segunda mitad del siglo XIX en Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda (Leiftmann, 1998), se han transformado en lugares idílicos y privilegiados para determinadas prácticas y sobre todo como lugares preferenciales de recreo y disfrute de la naturaleza.

Por otro lado podemos observar como la oferta turística de tipo natural, aun existiendo mucho antes de que se iniciara el turismo de masas (Ortega, 2003), ha sido durante las dos últimas décadas cuando, por el uso de la naturaleza como escenario para la práctica de diversas actividades turísticas y recreativas, se ha convertido en un fenómeno creciente (Ferrero, 2004), y en uno de los aspectos más dinámicos de uso producidos en los espacios naturales (Bernabé y Viñals, 1999; Pulido, 2002). La diversificación provocada por el crecimiento del turismo, tanto de los productos como de los destinos turísticos (Perelli, 2004), ha repercutido entre otros, en un gran incremento de la demanda del turismo de naturaleza en todas sus vertientes (actividades de ecoturismo, visitas a parques nacionales y naturales, turismo rural, etc.) (Yunis, 2004), aumentando considerablemente, a medida que pasa el tiempo, tanto el número de

personas que demanda este tipo de turismo (Bernabé, 1999; Khan, 1997; Flognfeldt, 1997, Gómez-Limón, 2010, López, 2010), como las actividades turísticas, deportivas y recreativas que se llevan a cabo en estos espacios (Gómez-Limón, 2010). En este contexto, en el que los ENP, se han constituido como excelentes escenarios para la práctica de este tipo de turismo (Pulido, 2002), cada día urge más una gestión responsable que no sólo garantice el disfrute de los visitantes sino que también vele de forma constante por la conservación de los preciados, singulares y grandiosos recursos y valores que estos espacios poseen sin que un aspecto menoscabe el otro.

Si bien hasta 2004 los informes relativos al turismo de naturaleza daban cifras muy positivas (SGT, 2004; Flores, 2007), los últimos datos publicados muestran un estancamiento con una pequeña tendencia negativa, que podemos observar mediante el análisis de las estadísticas de visitas a parques nacionales, que están disminuyendo en los últimos años hasta situarse en 2010 en el entorno de los 9,5 millones, lo que ha supuesto una disminución del 7% en la primera década del siglo XXI, según los datos ofrecidos por el Organismo Autónomo de Parques Nacionales (OAPN, 2011). Una tendencia parecida se muestra en los datos de pernoctaciones en campings, que aunque han aumentado, según los datos del INE (INE, 2011), en un 10% en la primera década del siglo XXI, este crecimiento resulta muy inferior al experimentado por las pernoctaciones hoteleras que aumentaron un 17,6 %, en el mismo periodo de tiempo o las pernoctaciones en alojamientos de turismo rural que lo hicieron en un 108% pasando de los 3,6 (3.660.816) millones a los 7,6 (7.615.988).

No obstante, y a pesar de este estancamiento del turismo de naturaleza, el aprovechamiento turístico de los ENP ha ido desarrollándose de forma considerable a lo largo de los últimos años (López, 2011), lo que ha puesto de manifiesto el determinante papel que desempeña la gestión del uso público de estos espacios en la satisfacción de los visitantes, debido principalmente al aumento del número de turistas (Martínez, 2002), a que generalmente, éstos son cada vez más exigentes (en gran parte porque desean que su viaje se convierta en una experiencia significativa, buscando la autenticidad cultural, el contacto con las comunidades locales y el aprendizaje sobre la flora, la fauna, los ecosistemas singulares así como la naturaleza en general y su conservación), y a la elevada concentración existente en determinados destinos turísticos (Eagles, McCool y Haynes, 2003).

Hemos decidido delimitar nuestro estudio a todos los ENP españoles, debido fundamentalmente a que España posee uno de los patrimonios naturales más importantes de todo el continente europeo, tanto por su diversidad como por su estado de conservación (EOI, 2001), dentro del cual existen ENP de gran valor medioambiental, configurando un excelente patrimonio natural para el país (Sanabria, 2004), reconocido tanto a nivel nacional como internacional, ya que la UNESCO ha declarado a varios de estos espacios Patrimonio de la Humanidad, entre los que destacan el Parque Nacional de Doñana y Garajonay, entre otros, configurándose España, de este modo, como un excelente destino de turismo de naturaleza. Más del 13% del territorio español está protegido, correspondiendo el 12 % a superficie terrestre y el 1% a superficie marina (Europarc, 2010). Estos datos son tremendamente reveladores y alentadores, teniendo en cuenta que el primer ENP de España data de 1918 y que en la actualidad España supera la cifra de los 1.700, lo que le posiciona como un gran referente de la protección a nivel europeo, situación privilegiada a la que hemos de añadir su configuración a nivel internacional como destino turístico de excelencia.

Si bien, los ENP se han convertido en grandes centros de interés para la práctica de diversas actividades de tiempo libre, ya sean lúdicas, deportivas e incluso en ciertos lugares emblemáticos del patrimonio natural, actividades de tipo cultural (Sanabria, 2004; Flognfeldt, 1997), resulta imprescindible que para el aprovechamiento, el conocimiento y el disfrute de todos estos espacios se cuente con los planes de gestión y planificación apropiados que ayuden a los gestores a poner a disposición de quienes los visitan una serie de servicios y equipamientos que pueden ser utilizados por todos (Riera y Aguiló, 2003), así como con los recursos necesarios para garantizar unos servicios de calidad. Estos planes se configuran como garantía para maximizar la satisfacción de los visitantes y minimizar a su vez los efectos negativos que su uso pueda tener sobre los lugares mejor conservados de estos espacios naturales. Pero los diferentes estudios realizados y los datos que de ellos se desprenden, reflejan que si bien estos planes tienen una especial relevancia y son una de las principales herramientas para la conservación, queda aún mucho camino por recorrer, ya que cada vez es mayor el número de especies amenazadas, y cada vez es mayor también el nivel de exigencia de los visitantes, llegando esta exigencia en muchas ocasiones a rayar la imprudencia, lo que repercute negativamente en los ENP.

Los cambios acaecidos en estos últimos años incrementan la preocupación de las Administraciones Públicas por la competitividad, la calidad y la sostenibilidad del turismo español en general, y del turismo de naturaleza en particular, diseñando a tal efecto diferentes planes estratégicos en función de la situación y de las necesidades del sector en cada momento:

- En 1992 se ponen en marcha los Planes Marco de Competitividad Futuros I (1992-1995) y Futuros II (1996-1999) como respuesta a la pérdida de rentabilidad de la actividad turística española y para recuperar el protagonismo en los mercados internacionales (Rivas y Magadán, 2008).
- En 2000 se pone en marcha el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE 2000-2006), superada la difícil coyuntura que motivaron los planes Futuros. El PICHTE buscó integrar la calidad en el conjunto de actividades turísticas.
- En 2008 se aprueba el Plan de Turismo Español Horizonte 2020 (Turismo 2020), con una visión integradora, incorporando por primera vez en su diseño de una manera activa a todos los agentes turísticos y muy centrado en la sostenibilidad y competitividad del sistema turístico español.

En cuanto a la calidad en los ENP cabe reseñar que es en el año 2000 cuando la Secretaría de Turismo inicia su andadura para impeler a los ENP a buscar la calidad mediante la implantación de un Sistema de Calidad Turística adaptado a las peculiaridades concretas de este tipo de espacios. Aunque los comienzos son poco vigorosos, el transcurso del tiempo hace que poco a poco se vayan alcanzando ciertos objetivos y a finales de diciembre de 2011, y según los datos ofrecidos por Europarc (2012) 28 ENP estaban certificados con la Q de calidad y 264 organizaciones turísticas públicas y privadas, desplegadas en 36 ENP diferentes, habían obtenido la certificación de la Carta Europea del Turismo Sostenible (CETS).

Los diversos estudios realizados para el diseño e implantación de la Q de calidad en ENP muestran de forma muy genérica el perfil de los visitantes de los espacios participantes en el proyecto, así como sus motivaciones y la valoración de los servicios y equipamientos del ENP que realizan para determinar finalmente la convergencia entre todos ellos (SGT, 2000). El análisis de estas cuestiones pone de manifiesto algunos

aspectos bastante significativos como el hecho de que los visitantes carecen de información sobre el parque antes de realizar la visita y en consecuencia no pueden valorar con certeza la calidad de las infraestructuras y los servicios de que dispone el parque al desconocer la existencia de un inmenso número de ellos así como sus características más significativas.

Todos y cada uno de estos factores contribuyen especialmente a acrecentar el interés y la preocupación por el estudio del turismo en las áreas protegidas y la conservación de estos espacios, así como por el grado de satisfacción de los visitantes cuando acuden a estos lugares. Igualmente resulta de gran interés profundizar en el análisis de la calidad como calidad de servicio en los ENP, puesto que dicho análisis nos puede proporcionar una base para la gestión sostenible de estas áreas desde una perspectiva integradora, que considere, la satisfacción de los visitantes (con actividades de información, formación, sensibilización, recreo y educación), la actividad económica, la preservación de los recursos naturales y el impacto en la población local.

Por todo lo expuesto anteriormente podemos afirmar que esta investigación se justifica a partir de la creciente interrelación entre turismo, naturaleza y la necesidad de contribuir a una mejor gestión de la calidad en los ENP, que acreciente su conservación y su buena imagen con criterios sostenibles. Para ello es preciso un uso público responsable, capaz de ordenar y planificar todas las actividades que se llevan a cabo dentro los mismos, así como de evaluar y realizar un seguimiento pormenorizado de todos los riesgos y de todas las repercusiones ambientales y socioeconómicas de dichas actividades.

Igualmente resulta necesario contribuir a la sensibilización, tanto de las administraciones públicas como de las empresas privadas, acerca de la importancia de promover y avanzar en la calidad del uso público, la gestión y la conservación, mediante el establecimiento y control de unos objetivos claros de conservación y calidad como fórmula para alcanzar la excelencia a través de un proceso de mejora continua en los servicios que se prestan a los visitantes y en la comercialización del producto «ENP» basado en la satisfacción y fidelización de los visitantes.

En último lugar y como motivo adicional para llevar a cabo la investigación, cabe reseñar que, aunque en la última década el número de investigaciones llevadas a cabo

en lo que respecta al uso público de los ENP, en general, ha aumentado considerablemente, no sucede lo mismo con las centradas en la calidad de los servicios y el grado de satisfacción de los visitantes. De hecho, aunque existen ciertas investigaciones que tratan la temática de la calidad y la satisfacción de visitantes, todas ellas se centran en el estudio de uno o varios espacios naturales concretos. Ninguna aborda la problemática a nivel nacional ni recurre al método Delphi con el objetivo de determinar cómo evolucionarán estos espacios en un futuro, integrando a partir de los principios de la sostenibilidad, los aspectos vinculados a la conservación, la calidad y la satisfacción.

1.2 OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA TESIS DOCTORAL

Teniendo en cuenta la gran relevancia de la sostenibilidad del sistema de ENP, así como el gran deterioro que está sufriendo la biodiversidad tanto a nivel global como a nivel nacional, nos hemos propuesto en esta investigación una serie de objetivos que hemos clasificado y aunado en tres grandes grupos.

En primer lugar un objetivo general sobre el que se asienta toda la investigación, unos objetivos teóricos a partir de los cuales se ha fundamentado el marco teórico y unos objetivos empíricos a conseguir mediante el estudio de campo.

De todo lo anteriormente comentado podemos extraer las siguientes premisas que delimitan el objetivo general de la investigación:

- Los ENP, como ya hemos dicho y justificaremos en los siguientes capítulos, se configuran como un eje integrador desde el punto de vista de la sostenibilidad, donde se debe atender a un equilibrio entre los objetivos medioambientales, económicos y sociales.
- Los ENP son verdaderos productos turísticos, en los que se debe atender a la dicotomía entre disfrute y conservación, turismo y protección, sin olvidarse de las necesidades de la población local.
- Los ENP están consiguiendo un cierto desarrollo turístico y están emprendiendo iniciativas para mejorar la calidad de los servicios prestados a los visitantes.

Partiendo de estas tres premisas, nos planteamos como objetivo general de la investigación analizar las implicaciones que para la calidad de servicio tiene la consideración de los ENP como productos turísticos sostenibles, buscando soluciones innovadoras que mejoren la satisfacción de los agentes implicados, la sostenibilidad del sistema y la gestión del ENP en general y la calidad de servicio en particular.

Este objetivo general, se desglosa en una serie de objetivos teóricos y empíricos:

- Investigar las tendencias teóricas sobre calidad y calidad de servicio y su aplicación a los ENP.
- Analizar teóricamente la sostenibilidad del sistema de los ENP y el desarrollo de un turismo sostenible, considerando las implicaciones desde el punto de vista de la gestión de la calidad y de la calidad de servicio.
- Analizar teóricamente, con una visión ecléctica, aunque más centrada en los planteamientos del marketing relacional, el impacto en la sostenibilidad del sistema ENP de soluciones organizativas novedosas como los *clusters turísticos* y su repercusión en la satisfacción de los agentes implicados, desde planteamientos de marketing relacional.
- Determinar la situación de la gestión de calidad en los ENP, identificando su nivel de adecuación y los efectos que produce en los agentes implicados.
- Valorar el papel de la calidad de servicio en la cultura organizativa, la gestión y la estructura de los ENP.
- Identificar los elementos clave de la excelencia en la calidad de servicio en los ENP.
- Identificar los catalizadores de la puesta en marcha de un ENP y los dinamizadores que permiten su mantenimiento sostenible a través del equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados.
- Consensuar los retos para lograr una actividad turística sostenible en los ENP, que integre conservación, calidad de servicio y satisfacción, proponiendo enfoques de gestión que potencien este turismo.

La redacción de la investigación se ha organizado en seis capítulos. En el primero de ellos realizamos el planteamiento general de la tesis, presentando el tema de la investigación, así como sus objetivos.

En el segundo capítulo se estudia, recurriendo a fuentes secundarias los fundamentos de la sostenibilidad y del turismo sostenible. Asimismo se plantean las

bases teóricas de los *clusters*, un modelo organizativo que será propuesto como adecuado para la gestión de los ENP como destinos turísticos sostenibles.

El capítulo tercero se dedica a la revisión bibliográfica de la gestión de la calidad, la calidad de servicio y la satisfacción, analizando las imbricaciones entre estos conceptos y la idoneidad del modelo de la calidad la hora de gestionar un ENP.

El cuarto capítulo se introduce la figura de los ENP en España. En primer lugar se analiza su evolución histórica de los ENP y su situación actual, continuando con los esfuerzos de planificación realizados, así como todo el desarrollo que se ha producido en el denominado uso público, base normativa sobre la que se cimienta el desarrollo turístico de cualquier ENP y de su área de influencia.

El quinto capítulo se centra ya en el estudio de los ENP como producto turístico sostenible, analizando las diversas iniciativas turísticas que han tomado los ENP y su impacto en la sostenibilidad. También se avanza en el desarrollo turístico de los ENP, planteándolos como posibles destinos turísticos que se podrían gestionar como *clusters* turísticos.

El capítulo sexto integra los planteamientos teóricos de los anteriores capítulos a través de un modelo denominado «*El ADN de los ENP*»: Armonía, Dinamización y Normalización y que pretende responder desde una perspectiva conceptual a los retos que plantea el desarrollo turístico de los ENP.

El capítulo séptimo desarrolla los resultados extraídos de la investigación empírica desarrollada a partir de un estudio Delphi efectuado en tres rondas. La primera vuelta tuvo un carácter exploratorio y sirvió para conocer la situación de los ENP desde el punto de vista práctico, así como para formular las preguntas de la segunda y tercera rondas. Estas vueltas ya tuvieron un carácter iterativo, de forma que las preguntas de la segunda tanda se repitieron en la tercera, retroalimentando a los expertos con los resultados obtenidos para buscar la convergencia en sus opiniones, propia de un estudio Delphi. Además, partiendo de los objetivos empíricos que guían esta investigación, se han formulado un grupo de hipótesis de trabajo, cuya contrastación se ha realizado a partir de los datos obtenidos del estudio Delphi.

El octavo capítulo recoge las conclusiones finales a las que se ha llegado tras la investigación empírica realizada, reseñando además algunas implicaciones para el sector, tomando como base los resultados obtenidos en dicha investigación.

Por último, cerrando este trabajo, se han incluido la bibliografía utilizada en la tesis, y una serie de anexos con los cuestionarios empleados en el estudio Delphi.

2 BASE CONCEPTUAL (I): SOSTENIBILIDAD, TURISMO, MARKETING RELACIONAL, CLUSTERS, ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA

A la hora de plantear los retos del turismo en los ENP para lograr la integración de conservación, calidad de servicio y satisfacción de todos los agentes hemos seguido un enfoque multidisciplinar:

- La conservación del ENP exige considerar los planteamientos del modelo de la sostenibilidad, especialmente en lo relacionado con el turismo sostenible.
- La calidad de servicio se contempla desde los principios de la gestión de la calidad pero también desde la óptica del marketing, y especialmente desde el paradigma del marketing relacional.
- Los principios del marketing relacional pueden resultar muy adecuados en la gestión de los ENP, habida cuenta de la multitud de agentes implicados y con intereses muy dispares, pudiéndose aplicar por tanto para gestionar la complejidad de interacciones, agentes e intereses, tanto de la actividad turística, como de la sostenibilidad.
- El fomento de los ENP como producto turístico, y más aun, como destino turístico, teniendo presente la importancia del consenso y las relaciones, puede plantearse articulando los esfuerzos en torno al modelo de los clusters turísticos.

Desde este enfoque multidisciplinar nos ha parecido más conveniente fijar antes lo que serían los conceptos genéricos que vamos a aplicar en el estudio de los ENP desde el punto de vista turístico a lo largo de éste y el próximo capítulo.

En el siguiente capítulo se estudiará la gestión de la calidad y la calidad de servicio y su relación con la satisfacción. Previamente en este capítulo se analizará lo que es la base de nuestra investigación: el estudio del turismo desde los principios de la

sostenibilidad, junto a los principios del marketing relacional en la actividad turística y el modelo de los *clusters*, fundamentalmente basado en la relación entre sus integrantes.

No hay duda de que el turismo que se desarrolla en un ENP únicamente se puede concebir desde la sostenibilidad de todo el sistema. Si el turismo se caracteriza por la multitud de agentes que participan y se relacionan para lograr una experiencia positiva en el turista, en el caso del turismo sostenible en los ENP la red de relaciones se hace más compleja participando una multitud de agentes implicados en la sostenibilidad ambiental, social y económica: administraciones, gestores del ENP, población local, empresas, visitantes... Por tanto, se hace imprescindible gestionar estas relaciones, y el marketing relacional responde perfectamente a esta necesidad. Además, este enfoque lleva a considerar la satisfacción como un concepto más amplio, no solo referido a los clientes, sino al conjunto de agentes implicados o *stakeholders*, lo que también tiene repercusiones en la consideración de la calidad de servicio desarrollada en los ENP.

Ahora bien, antes de llegar a estos planteamientos concretos (que se analizarán en los siguientes capítulos) primero se analizarán los conceptos de gestión de calidad y calidad de servicio, así como sus vinculaciones con la satisfacción.

2.1 SOSTENIBILIDAD Y TURISMO

Uno de los factores más importantes del turismo es su capacidad para activar el desarrollo económico, por lo que es lógico que conforme se ha desarrollado la idea de desarrollo sostenible, se extienda también al turismo. A continuación se analizarán estos conceptos de desarrollo sostenible y turismo sostenible.

2.1.1 EL MARCO DE REFERENCIA DEL TURISMO SOSTENIBLE: EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Un sistema económico basado en la explotación, el consumo masivo y el beneficio monetario es incompatible con el carácter limitado de los recursos naturales (Castilla, 2007). El desarrollo sostenible parte de esta premisa y defiende un tipo de crecimiento que permita unas mejores condiciones de vida para el ser humano basadas en una explotación racional y respetuosa con el medio ambiente.

Las sociedades han ido aceptando en las últimas décadas que las pautas de comportamiento que mejor garantizan el bienestar para las generaciones presentes y futuras pasan necesariamente por hacer compatible, de manera ya inaplazable, el desarrollo económico con el progreso social y medioambiental (INE, 2009a). El desarrollo sostenible evoluciona paralelamente al creciente interés por el medio ambiente. Se puede apreciar cierto consenso internacional acerca de que el desarrollo de los países ha de ser sostenible (García, 2007). Aun así, desde sus orígenes el concepto de desarrollo sostenible se ha visto calificado de ambiguo y vago entre otras cosas, lo que le ha propiciado ciertos detractores y un gran campo de definiciones (Azcárate, 2004). Al mismo tiempo, autores como Staiff y Bushell (2004) señalan que los progresos son escasos alertando de la necesidad de la certificación como elemento diferenciador que contribuya a la conservación de los recursos naturales.

Se puede considerar que el debate internacional sobre el reto de hacer compatible el desarrollo económico con la conservación del medio ambiente se inicia en los años 70, con el informe del Club de Roma «*Los límites del crecimiento*». Con el paso de los años el debate llegó a los foros oficiales, ocupando un espacio destacado en la agenda internacional desde mediados de los años ochenta. En 1984 se establece en el seno de

Naciones Unidas, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) presidida por la ex-ministra noruega de medio ambiente Gro Harlem Brundtland. Tras tres años de trabajo, la comisión emitiría en 1987 el informe de alcance mundial *«Our Common Future»* (Nuestro Futuro Común) que supondría la consolidación definitiva del nuevo paradigma del desarrollo sostenible que incorpora la dimensión medioambiental como factor integrante e indisoluble al desarrollo humano (INE, 2009b). Este documento definió el desarrollo sostenible como *«desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades»* (ONU, 1987: 24).

En 1992 tuvo lugar la Cumbre de la Tierra (Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo), que supuso el inicio de la consideración de la sostenibilidad como una cuestión relevante en las políticas de desarrollo (Rambla, 2004). En esta Cumbre 178 países aprobaron la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Declaración de Principios Forestales para la gestión sostenible de los bosques y la Agenda 21 (Plan de Acción mundial, nacional y local para el Desarrollo Sostenible) (Castilla, 2007).

La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, establece una lista de 27 principios sobre los derechos y deberes de los Estados en lo que a la sostenibilidad se refiere, a través de los cuales remarca, entre otras cosas, la importancia de aplicar políticas en pro del desarrollo sostenible y el derecho de todos a disfrutar de los recursos y valores naturales a lo largo del tiempo. A continuación se citan los tres primeros, donde se puede apreciar la relevancia del papel que el ser humano juega en el desarrollo sostenible, y el carácter internacional del concepto de sostenibilidad (ONU, 1992: 3):

- Principio 1: *«Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza».*
- Principio 2: *«De conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y los principios del derecho internacional, los Estados tienen el derecho soberano de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar por que las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños al medio ambiente».*

de otros Estados o de zonas que estén fuera de los límites de la jurisdicción nacional».

- Principio 3: *«El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras».*

La Unión Europea desarrolló un destacado papel en la Cumbre de Río. En la posterior Conferencia de Río+5, la UE y sus Estados miembros se comprometieron a formular estrategias de desarrollo sostenible. El Tratado de Ámsterdam, firmado en 1997, hizo del desarrollo sostenible una de las principales tareas de la Unión Europea. En 2001, la Unión Europea adoptó su Estrategia de Desarrollo Sostenible en Gotemburgo (estrategia revisada en 2006). En 2002 el Consejo Europeo de Barcelona añadió la dimensión exterior de la Estrategia y la Unión Europea apoyó activamente las conclusiones de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de Johannesburgo (Comisión Europea, 2005).

La Unión Europea está firmemente comprometida con la promoción del desarrollo sostenible. Es un principio clave de todas sus políticas y actuaciones, entendiendo que un planteamiento proactivo en esta materia posibilitará a Europa transformar la necesidad de protección del medio ambiente y de cohesión social en nuevas oportunidades para la innovación, el crecimiento y el empleo. El objetivo es propiciar una sociedad democrática (solidaria, con igualdad de oportunidades, respeto de los derechos fundamentales y que combata la discriminación), una economía ecoeficiente, una ruptura del vínculo entre el crecimiento y la degradación ambiental y la coordinación internacional para que el proceso de desarrollo sostenible sea global (INE, 2007).

Desde esta perspectiva, la Unión Europea trabaja para fomentar el desarrollo sostenible en Europa, dentro de un marco de crecimiento económico moderado fundamentado sobre la base de una economía social de mercado, donde la competitividad sea el principal referente y con el firme compromiso de las administraciones gubernamentales para conseguir el pleno empleo y la estabilidad de los precios. Todo ello es posible a través de una adecuada educación y formación en la sociedad a todos los niveles, y del fomento de la investigación y el desarrollo, teniendo presente que el medio ambiente posee unos valores inigualables y difíciles de volver a

recuperar una vez perdidos, como consecuencia de la toma de decisiones erróneas (Comisión Europea, 2005).

La Estrategia de Desarrollo Sostenible de la UE, en su versión revisada en 2006 (EDS-UE), vincula la consecución del desarrollo sostenible en la UE al logro simultáneo de cuatro objetivos: protección medioambiental, cohesión e igualdad social, prosperidad económica y cumplimiento de las responsabilidades internacionales asumidas. Asimismo, para facilitar la puesta en marcha de políticas y actuaciones concretas, identifica siete retos (INE, 2009b):

- Cambio climático y energía limpia.
- Transporte sostenible.
- Consumo y producción sostenible.
- Conservación y gestión de los recursos naturales.
- Salud pública.
- Inclusión social, demografía y migración.
- Pobreza en el Mundo y otros retos globales.

Cada uno de estos retos se concreta en un objetivo general, para el cual se definen a su vez: su finalidad, los objetivos operativos asociados, así como las actuaciones a seguir en aras de su consecución. Como novedad, y con miras a su seguimiento, la Estrategia prevé la realización de un análisis estadístico de los siete retos mencionados a escala europea partiendo de un conjunto de indicadores de desarrollo sostenible (INE, 2009b).

Así, siguiendo la información de INE (2007), la sostenibilidad queda caracterizada por tres componentes: social (empleo, salud, educación...), económico (crecimiento, energía, transporte...) y ambiental (emisiones, agua, biodiversidad...). Los indicadores que facilitan la toma de decisiones y cuantifican la consecución de objetivos hacen referencia a las citadas componentes y a sus interrelaciones que determinan el

desarrollo (objetivos económicos y sociales), la ecoeficiencia (objetivos económicos y ambientales) y la seguridad (objetivos sociales y ambientales).

España pone en marcha en 2007 su Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (EEDS) en cumplimiento de la EDS-UE revisada, abordando las prioridades fijadas en ella y centrándose particularmente en los objetivos vinculados a la dimensión social, medioambiental y mundial del desarrollo sostenible (INE, 2009b).

Por último, en el contexto internacional, hay que reseñar la Cumbre de la Tierra Río+20 (con la denominación oficial de Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible), desarrollada en Rio de Janeiro, en junio de 2012 con el objetivo de sentar las bases de un futuro sostenible (Castilla, 2007), con más empleos, más energía limpia, una mayor seguridad y un nivel de vida digno para todos. Esta Cumbre reunió a líderes políticos de todo el mundo y miles de participantes del sector privado, ONG, y otras instituciones para reflexionar sobre la forma de reducir la pobreza, fomentar la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente en un planeta cada vez más poblado (ONU, 2012a).

En el documento final de la Conferencia denominado *«El futuro que queremos»* se apuesta por la renovación del compromiso político con el desarrollo sostenible, la importancia de la economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, un marco institucional que facilite el desarrollo sostenible, así como un marco para la acción y el seguimiento. Así en su primer apartado se fija *«Nuestra visión común»*, donde los Jefes de Estado y de Gobierno, y los representantes de alto nivel renuevan su compromiso con el desarrollo sostenible. Seguidamente recogemos algunos de los puntos más significativos (ONU, 2012b: 2-3):

- Punto 2. *«La erradicación de la pobreza es el mayor problema que afronta el mundo en la actualidad y una condición indispensable del desarrollo sostenible. A este respecto estamos empeñados en liberar con urgencia a la humanidad de la pobreza y el hambre».*
- Punto 3 *«Por consiguiente, reconocemos que es necesario incorporar aun más el desarrollo sostenible en todos los niveles, integrando sus aspectos económicos, sociales y ambientales y reconociendo los vínculos que existen*

entre ellos, con el fin de lograr el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones».

- Punto 5. *«Reafirmamos nuestro compromiso de hacer todo lo posible para acelerar el logro de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio para 2015».*
- Punto 6. *«Reconocemos que las personas constituyen el centro del desarrollo sostenible y a este respecto, nos esforzamos por lograr un mundo que sea justo, equitativo e inclusivo, y nos comprometemos a trabajar (...) para promover el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, lo que redundará en beneficio de todos».*

2.1.2 EL CONCEPTO DE TURISMO SOSTENIBLE

Si aceptamos que el concepto de sostenibilidad alcanza su mayoría de edad en la Conferencia de Río, es lógico que la idea de turismo sostenible surja poco tiempo después, teniendo en cuenta la evidente relación entre desarrollo y turismo, la dimensión internacional alcanzada por la actividad turística y su impacto a nivel económico, social y medioambiental en los destinos.

Así, en 1995, el turismo sostenible aparece con entidad propia en la *«Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible»* que tuvo lugar en Lanzarote y donde se adoptó la *«Carta Mundial del Turismo Sostenible»* o *«Carta de Lanzarote»* (Sanz, 2006). Este documento establece, entre otros aspectos, que el desarrollo turístico deber ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales (Carta de Lanzarote, 1995).

Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, el turismo sostenible tiene presente las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas. Así, el

turismo sostenible se puede definir como «*el proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal, así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo*» (Vera et al., 2001: 11).

La OMT intenta adaptar los principios de la sostenibilidad al turismo, sin embargo por tratarse de un sector complejo con múltiples actores resulta complicado buscar una definición de turismo sostenible. De hecho se trata de un sector en el que han aparecido innumerables documentos, declaraciones, etc., y sin embargo el comienzo de su implantación es muy reciente (Azcárate, 2004). En la **tabla 2.1** se han recogido las principales declaraciones sobre el turismo sostenible.

Tabla 2.1. Principales Declaraciones respecto al turismo sostenible

Año	Declaración / Documento
1980	Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial
1985	Declaración de Derechos y Códigos del Turista de Sofía
1992	La Agenda 21
1995	La Carta Europea del Turismo Sostenible
1997	Declaración de Berlín sobre la Biodiversidad Biológica y el Turismo sostenible
1997	Declaración de Berlín sobre la Biodiversidad Biológica y el Turismo sostenible
2001	Código Ético Mundial para el Turismo
2003	Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático
2007	Declaración de Davos. Turismo y Cambio Climático, respondiendo al cambio global

Fuente: Elaboración propia

Complementando la **tabla 2.1**, hay que señalar que en el desarrollo de la Cumbre Río+20, sus asistentes pusieron de manifiesto que el turismo proporciona empleo a millones de personas, especialmente jóvenes y mujeres, contribuyendo significativamente a los tres pilares del desarrollo sostenible: el económico, social y ambiental. Y es que como señaló en la apertura del evento, el Ministro de Turismo de Brasil, Vieira Gastão, la actividad turística puede constituirse como un factor de desarrollo socioeconómico, tanto para aquellos países en vías de desarrollo como para aquellos otros países ya desarrollados, pues se trata de una actividad que mantiene una vinculación considerable con las siete materias clave discutidas en Río +20, (empleos, energía, ciudades, comida, agua, océanos y los desastres (OMT, 2012).

Así en el documento final aprobado en la Cumbre de Río+20 (dentro del bloque V Marco para la acción y el seguimiento) se recogen dos puntos específicamente relacionados con el turismo sostenible (ONU, 2012b: 28):

- Punto 130. *«Ponemos de relieve que el turismo bien concebido y bien gestionado puede hacer una contribución importante a las tres dimensiones del desarrollo sostenible, tiene estrechos vínculos con otros sectores y puede crear empleo decente y generar oportunidades comerciales. Reconocemos la necesidad de apoyar las actividades de turismo sostenible y la creación de capacidad conexa que permitan crear conciencia ambiental, conservar y proteger el medio ambiente, respetar la fauna y la flora silvestres, la diversidad biológica, los ecosistemas y la diversidad cultural y aumentar el bienestar y mejorar los medios de vida de las comunidades locales apoyando a las economías locales y el medio humano y natural en su conjunto. Pedimos que se preste más apoyo a las actividades de turismo sostenible y de creación de capacidad en esa esfera en los países en desarrollo a fin de contribuir al logro del desarrollo sostenible».*
- Punto 131. *«Alentamos el fomento de las inversiones en el turismo sostenible, incluidos el ecoturismo y el turismo cultural, lo cual puede consistir en crear empresas pequeñas y medianas y facilitar el acceso a recursos financieros, entre otras cosas mediante iniciativas de microcréditos para las comunidades pobres, indígenas y locales de zonas con gran potencial ecoturístico. A este respecto, subrayamos la importancia de establecer, en caso necesario, directrices y reglamentos apropiados, de conformidad con las prioridades y leyes nacionales, para promover y apoyar el turismo sostenible».*

La aplicación de los modelos de gestión sostenible del turismo es generalizable a todas las formas de turismo, en todos los tipos de destinos, y toda clase de productos y segmentos turísticos. El turismo sostenible debe (OMT, 2004):

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales, puesto que éstos se configuran como el elemento básico del desarrollo turístico, manteniendo en todo momento los procesos ecológicos esenciales y contribuyendo a la conservación de los recursos naturales y la diversidad biológica.

- Respetar y conservar activamente el carácter original de la realidad sociocultural de las comunidades receptoras, mediante acciones concretas que persigan la conservación de sus activos culturales y sus valores tradicionales. Además debe contribuir al entendimiento y a la tolerancia.
- Asegurar una serie de actividades económicas viables a largo plazo que tengan capacidad suficiente para generar unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, a la vez que reporten oportunidades de empleo estable en el entorno, y contribuyan a la obtención de ingresos y servicios sociales para las poblaciones anfitrionas, de tal forma que contribuya a reducir la pobreza.

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles. Bajo esta premisa, el turismo sostenible puede convertirse en un elemento diferencial de los destinos, especialmente los maduros. El turista cada vez es más exigente y prefiere entornos bien conservados y prácticas turísticas no depredadoras, e incluso, está dispuesto a pagar más por ello. De esta forma, la presión de la demanda contribuye también a facilitar la adaptación de estrategias de sostenibilidad por el sector turístico (OMT, 2000). Como señala García (2007: 44) *«el turista del siglo XXI huye de la masificación, busca espacios de ocio, oferta cultural, buenas comunicaciones, fácil acceso, calidad del entorno, etc. Todo ello, exige a su vez cumplimiento de la normativa turística, ambiental, concienciación de la Administración como agente de políticas turísticas adecuadas y control de la actividad»*.

La necesaria actuación pública en el turismo sostenible ha hecho que la UE tome iniciativas en este sentido. Partiendo de la estrategia de Lisboa renovada (centrada en impulsar un crecimiento más fuerte y duradero y crear más empleo y de mejor calidad), se considera que una industria turística europea más competitiva con destinos

sostenibles contribuiría a la satisfacción de los propios turistas y a asegurar la posición de Europa como destino turístico líder en el mundo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006).

La UE reconoce que el turismo puede convertirse en la víctima de su propio éxito si no se desarrolla de modo sostenible. La sostenibilidad económica, social y medioambiental es un factor clave para la competitividad de los destinos europeos y el bienestar de sus poblaciones, así como para la creación de empleo y la preservación y el fomento de las atracciones naturales y culturales. Por ello la Comisión adoptó en 2006 una nueva política turística con el objetivo de «*mejorar la competitividad de la industria turística europea y crear más y mejores empleos mediante el crecimiento sostenible del turismo en Europa y el mundo entero*» (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006: 2).

Esta política pone de relieve los elementos del factor relacional, ya que parte de la necesidad de que su puesta en marcha se realice con la colaboración estrecha de las autoridades nacionales y los agentes privados del sector. Se centra en la integración de las medidas relacionadas con el turismo, el fomento de la sostenibilidad del turismo, y la mejora del conocimiento y visibilidad del turismo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006). Se ha concretado en la «*Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*» (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007: 2).

Desde la Comisión Europea se entiende que el reto global del sector del turismo consiste en mantener su competitividad a la vez que incluye también la sostenibilidad, reconociendo que, a largo plazo, la competitividad depende de la sostenibilidad; y que para lograr ambas es necesaria la cooperación de todos los agentes implicados: los diferentes niveles de la Administración (autoridades locales, organizaciones de gestión de los destinos, regiones, Estados miembros), la propia Comisión, las empresas, los turistas y otras organizaciones (instituciones de educación e investigación, sindicatos, asociaciones, organizaciones internacionales, etc.). Por ello la «*Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*» persigue ser el marco en el que los agentes turísticos tomen las medidas necesarias para reforzar la contribución de prácticas sostenibles a fin de facilitar la competitividad de Europa como el destino turístico más atractivo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007).

La búsqueda de la sostenibilidad turística es un proceso que ya goza de una larga trayectoria, aunque es a partir de la década de los 90 cuando las iniciativas en este sentido cobran más fuerza. En la actualidad en España hay mucho trabajo por realizar. En primer lugar por los factores de demanda, concretados en una demanda social de mayores cotas de sostenibilidad y en la existencia de segmentos de clientes que exigen la calidad del entorno y específicamente, la existencia de políticas de sostenibilidad. En segundo lugar porque las soluciones puestas en marcha han sido insuficientes (planes en destino) o parciales (Municipio Turístico Sostenible, Sistema de Calidad turísticas en ENP, Sistema de Gestión Ambiental para Hoteles, etc.). Ante esta situación, Rodríguez (2009) entiende que se necesita la puesta en marcha de nuevos instrumentos con un enfoque integral y orientado fuertemente a la sostenibilidad: la Agenda 21 del turismo.

En este sentido, hay que recordar que el documento original, la Agenda 21 Local, suscrito en la Cumbre de la Tierra, tiene como objeto definir una estrategia de desarrollo sostenible a nivel local y la organización de la gestión para su implantación. En concreto se centra en la actividad local, planteando que la participación y cooperación de las autoridades locales son un factor clave a tener en cuenta. Las autoridades locales desarrollan y mantienen la infraestructura económica, social y ecológica, supervisan los procesos de planificación, establecen las políticas y reglamentaciones ecológicas locales y contribuyen a la ejecución de las políticas ambientales a nivel nacional y regional. Además, desempeñan una función importantísima en la educación y movilización del público a favor del desarrollo sostenible. Hay que destacar que la población es una figura esencial en todo el proceso. Su participación es vital en todas las fases de la Agenda 21 Local y en la generación de ideas para impulsar su implantación (Rodríguez, 2004).

Estas características también se desarrollan en la Agenda 21 del turismo. Tiene una naturaleza integral, orientada a la sostenibilidad y basada en la participación, resultando también útil para poner en valor los resultados de las acciones emprendidas, darles continuidad y ampliar su impacto (Rodríguez, 2009).

2.2 MARKETING RELACIONAL Y TURISMO

En general, los comentarios realizados sobre sostenibilidad y turismo sostenible confirman la importante incidencia que la sostenibilidad tiene en los planteamientos del marketing relacional en general y del factor relacional en concreto (entendido como conjunto de relaciones entre agentes del sector necesarias para que se desarrolle la actividad turística para los clientes), tanto desde el punto de vista de la demanda (experiencia turística) como de la oferta (cooperación entre agentes).

El fundamental papel del factor relacional en el turismo sostenible se debe a que la sostenibilidad debe reportar un alto grado de satisfacción al turista, representar una experiencia significativa, exige la participación informada de todos los agentes relevantes, e implica el liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. Las Administraciones públicas son las impulsoras principales de los procesos de gestión sostenible, aunque tengan una repercusión directa en la generación de ventajas competitivas en empresas y destinos. Esta situación, como se verá a continuación, también se da en el caso español.

2.2.1 MARKETING RELACIONAL Y COOPERACIÓN EN EL TURISMO: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, MERCADOS AMPLIADOS Y FACTOR RELACIONAL

Las dos implicaciones estratégicas posiblemente más relevantes que se derivan de la aplicación del marketing relacional en las empresas son la fidelización de clientes y el modelo de los «*mercados ampliados*» (Cobo y González, 2007). El marketing relacional, en contraposición con el marketing transaccional (el tradicional esquema del marketing, basado en el modelo del marketing-mix y en la captación de clientes), lo que busca es cultivar y gestionar las relaciones con los clientes actuales. Por ello trabaja para lograr la satisfacción de los clientes como paso previo a su fidelización. En cuanto al modelo de los mercados ampliados, supone que las empresas desarrollen planes de marketing no sólo con el mercado de clientes, sino también con el resto de mercados con los que interactúa: proveedores, intermediarios, competidores, trabajadores propios, administraciones, etc.

La fidelización de clientes y los mercados ampliados tienen un campo de aplicación natural en el turismo. En primer lugar porque la actividad turística se caracteriza por su complejidad y heterogeneidad, interviniendo tanto agentes del sector privado como del sector público. En segundo lugar porque todas las organizaciones turísticas, públicas y privadas, buscan lograr la satisfacción de sus clientes. En tercer lugar porque para lograr esa satisfacción tienen que interactuar con otras organizaciones, ya que por sí solas no pueden abarcar todas las necesidades de los turistas.

Los anteriores condicionantes hacen que, de forma prácticamente espontánea, surja en el sector turístico lo que denominamos «*factor relacional*», es decir, el conjunto de interrelaciones entre todos los agentes turísticos, públicos y privados, para lograr una experiencia satisfactoria en el turista. El factor relacional se puede considerar como una adaptación del marketing relacional al turismo que integra todos los aspectos vinculados con la fidelización de clientes y, sobre todo, los mercados ampliados. Tiene su origen en la interrelación y la complementariedad de los agentes turísticos, determinantes del potencial de la cooperación turística desde la perspectiva del marketing relacional.

Ahora bien, hay que tener presente que el modelo de los mercados ampliados y el factor relacional, asumen que la rivalidad competitiva sigue existiendo, pero al mismo tiempo reconocen que los agentes participantes pueden ser tanto compañeros de viaje como adversarios (García, Arenas y Espasandín, 2001). Nalebuff y Brandenburger (1997) dan un paso más, diseñando una teoría del valor, que denominan «*coopetición*» (*Co-opetition* en inglés, una palabra originalmente acuñada por Ray Noorda, fundador de la empresa informática Novell). Se trata de una clara alusión a la dualidad competencia-cooperación que caracteriza el actual mundo de los negocios. Plantean que es necesario asumir un nuevo esquema mental en los negocios que integre tanto la competencia como la cooperación a partir de la aplicación de la teoría de los juegos al área de las estrategias empresariales. En resumen, se podría afirmar que interrelación, complementariedad y cooperación forman parte intrínseca de la propia naturaleza de la actividad turística, según los principios de compromiso y confianza que definen el marketing relacional.

2.2.2 SISTEMA TURÍSTICO Y FACTOR RELACIONAL

La industria turística se comporta como un sistema complejo, donde las propiedades del conjunto son diferentes a la mera suma de las partes, y caracterizado por su sensibilidad ante fenómenos ajenos a los meramente económicos, la heterogeneidad de los servicios que abarca y la intensa interdependencia y amplitud de los sectores implicados directa o indirectamente.

A estas características de la industria turística hay que añadir su tendencia a involucrar a un número creciente de actores, exigiendo en la actualidad la acción concertada de empresarios, administraciones, población anfitriona y el propio turista (Cueva, 1998). La tendencia del factor relacional parece ser, por tanto, a ganar peso como catalizador de los agentes que constituyen el sistema turístico. Desde esta perspectiva, su función consiste en ser una síntesis de la variedad de formas de integración que pueden surgir en el seno de la industria turística, y destacar especialmente el desarrollo del marketing relacional y la cooperación como alternativas estratégicas.

El factor relacional se plantea como una forma de estructurar una realidad turística abierta y flexible. En él tiene cabida cualquier tipo de acuerdo de cooperación, contractual o informal, desarrollado por los agentes turísticos que conforman los sectores empresarial e institucional; así como las relaciones establecidas entre agentes vinculados accionarialmente, y por supuesto, la propia competencia, tal y como se señaló al describir el modelo de la coopetición.

Nos interesan muy especialmente los acuerdos de cooperación entre empresas y con el sector público. La cooperación entre empresas responde a la importancia de las estrategias cooperativas en el mundo empresarial y a la propia naturaleza del turismo. Generalmente este tipo de acuerdos van a requerir que el sector público los incentive, dado que el tejido empresarial turístico está principalmente formado por PYME (Comisión Europea, 2003). Por ello, los mecanismos de colaboración entre el sector privado y el público resultan un elemento clave en los procesos de asesoramiento, participación, planificación y gestión de la actividad turística (Zapata, 1998).

Hay que tener presente la importancia de la figura del turista como catalizador del factor relacional y la cooperación entre los agentes turísticos.

Las exigencias del turista hacen movilizarse intervenir a multitud de organizaciones, convirtiéndose la cooperación en una necesidad, ya que *«ninguna de estas empresas puede asegurar por sí sola toda la responsabilidad que entraña acoger a los clientes y organizar de forma integrada el desarrollo turístico de un lugar de destino»* (OMT, 2002: 4-5). Además, el turismo es una industria muy fragmentada¹, lo que refuerza la necesidad de la cooperación entre los distintos grupos implicados (Ladking y Martínez, 2002).

El turista percibe su viaje como una experiencia turística única, lo que provoca que las organizaciones participantes se vean obligadas a integrar toda la oferta turística, compuesta por una gran variedad de factores donde es posible encontrar bienes públicos y privados (Lickorish y Jenkins, 2000): aquellos bienes y servicios que el turista adquiere durante su estancia en el destino, elementos del entorno cómo puede ser el paisaje urbano y natural, la actitud de acogida por parte de la población local, la salubridad, la seguridad, etc. A través de esta integración es posible conseguir una experiencia integral satisfactoria para el turista, que se extiende en el tiempo, antes, durante y después de la visita (Bigné, Font y Andreu, 2000), a través de la oferta de servicios complementarios destinados al mismo cliente, el propio turista.

Las empresas turísticas, y en general todos los agentes implicados directa o indirectamente con el turismo, se complementan entre sí para permitir realizar al visitante lo que la OMT denomina como *«actividades fuera de su entorno habitual»* (OMT, 1994). Por tanto, la clave de la industria turística radica en ese carácter complementario de los productos y servicios turísticos, que hace indispensable la cooperación entre los agentes participantes para conseguir la satisfacción final del turista en todas y cada una de las actividades que realice en el destino turístico.

En definitiva, el turista puede considerarse como una fuente de necesidades (desplazamiento, alojamiento, manutención, ocio, compras...) y las empresas e

¹ Un claro ejemplo es el turismo europeo, caracterizado por el amplio predominio de las PYME: más del 99% de las compañías europeas de turismo tienen menos de 250 trabajadores. En 1997 representaban el 7,4% del total de PYME en Europa y generaban el 6,5% del total del volumen de ventas atribuido a las PYME europeas (Comisión Europea, 2003).

instituciones públicas deben responder a ellas; muchas veces a través de la cooperación como única vía para conseguir la satisfacción del turista. Esta evidencia convierte en una necesidad que las organizaciones turísticas incorporen estrategias de marketing relacional basadas en el modelo de los mercados ampliados y la fidelización de clientes, es decir, que asuman la realidad del factor relacional como elemento determinante de la dinámica del sistema turístico.

Si el factor relacional enfatiza la multitud de relaciones que se establecen entre los agentes que conforman el sistema turístico, en el caso español, el análisis de la política turística de las Administraciones públicas, nos conduce a hablar también de «*mosaico relacional*» como síntesis de las complejas relaciones a tener en cuenta. La idea de mosaico relacional destaca sobre todo por su poder evocador para describir la particular situación española: una organización territorial descentralizada en los niveles central, autonómico y local, donde la Administración central turística desarrolla un papel fundamentalmente coordinador entre todas las partes implicadas en el turismo.

En España el poder decisorio y la capacidad presupuestaria está descentralizada, siendo las comunidades autónomas las principales gestoras. No obstante, la Administración central posee cierta capacidad de maniobra en clave de coordinación y cooperación, ya que *«los principios de colaboración y cooperación entre la Administración turística del Estado, las Administraciones turísticas de las comunidades autónomas, la Administración local y el sector turístico han de ser los principios básicos que tutelen las relaciones entre todos los agentes del sector turístico y son imprescindibles para definir una política estratégica común y conjunta en materia turística»* (BOE, 2005: 26357).

El mosaico relacional refuerza la idea central del factor relacional, aunque enfatizando la particularidad de las relaciones entre las administraciones turísticas españolas, caracterizadas por su proceso de descentralización, beneficioso por la cercanía del poder político al ciudadano, pero no exento de problemas, por el solapamiento de actuaciones y por la excesiva diversidad normativa generada por las comunidades autónomas, que en la práctica supone un coste de gestión para las empresas.

En resumen, bajo el factor relacional queremos sintetizar y adaptar las dos implicaciones básicas del marketing relacional, la fidelización de clientes y los mercados ampliados, a la actividad turística. En concreto, los elementos más característicos del factor relacional, comentados en los anteriores párrafos desde la perspectiva del marketing relacional, se recogen en la **tabla 2.2**.

Tabla 2.2. Elementos del factor relacional desde la perspectiva del marketing relacional

Elemento	Características
Complejidad, interdependencia y variedad	El turismo es un sistema complejo, caracterizado por la heterogeneidad de sus servicios y la interdependencia y amplitud de sectores implicados, involucrando a un creciente número de agentes.
Cooperación	Los vínculos a los que hace referencia el factor relacional son diversos, aunque nos interesan especialmente los acuerdos de cooperación.
El turista como catalizador de la actuación del factor relacional	El logro de una experiencia turística satisfactoria moviliza a todos los agentes que conforman el sistema turístico, convirtiéndose la cooperación en muchos casos en una condición necesaria para conseguir esa satisfacción, y en última instancia su fidelización.
Mosaico relacional	El factor relacional, aplicado al caso de los vínculos establecidos entre las diferentes administraciones turísticas españolas que conforman un mosaico relacional, dado la complejidad y grado de descentralización existente.

Fuente: Elaboración propia

2.3 CLUSTERS Y DISTRITOS INDUSTRIALES

La innovación está en la base del crecimiento de las naciones y de las organizaciones. Todos los informes de la OCDE confirman esta tendencia desde hace ya más de una década. La complejidad y amplitud de los cambios obliga a las empresas a buscar nuevas formas de innovar, más abiertas, que abocan a un desarrollo económico cada vez más basado en estructuras en red. Éste es el fundamento de la expansión de los procesos de «*clusterización*» por todo el mundo (Boualem, 2010b), que además son una importante fuente de innovación y de atractivo y visibilidad internacional, así como un freno a la deslocalización (Tixier y Castro-Gonçalves, 2010).

En teoría la globalización debería disminuir el papel de lo local en la competencia; sin embargo, se produce la paradoja de que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, cada vez se basan más en aspectos locales (conocimiento, relaciones, motivación) que los rivales globales no pueden conseguir. Actualmente el mapa económico del mundo está dominado por los *clusters*, concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular, que conforman masas críticas localizadas geográficamente que generan un inusual éxito competitivo en determinados campos (Porter, 1999: 203-206).

Los *clusters* son el resultado de la combinación de empresarios innovadores en territorios apropiados y de la iniciativa de Estados deseosos de consolidar su competitividad en materia de innovación y su capacidad estratégica a largo plazo. Así, una política industrial pública voluntarista y un compromiso estratégico por parte de las empresas en torno a la innovación pueden cambiar significativamente la economía de un país (Boualem, 2010b). Posiblemente por estas razones los *clusters* han sido objeto de un creciente interés profesional, académico y político. En los últimos años se ha generado una abundante literatura sobre el tema (Aláez *et al.*, 2010; Dang, 2010), existen multitud de *clusters* en funcionamiento y ubicados por todo el planeta (Porter, 1990; ECO, 2008; De Propis, 2008), y las administraciones públicas han diseñado políticas para su incentivo, como los *clusters* industriales japoneses, los polos de competitividad franceses o el programa de centros expertos finlandés (OCDE, 2007).

El concepto de *cluster* tiene una doble naturaleza, haciéndose necesario distinguir entre su uso para designar las políticas de innovación regionales y su utilización para identificar las propias configuraciones territoriales. Efectivamente, por una parte se plantea la cuestión de la organización industrial (territorio), y en particular el funcionamiento de las redes de innovación; y por otra parte, se considera la cuestión del dispositivo institucional (política) que aborda el reto de lograr crear, desarrollar, mantener y facilitar el funcionamiento de estas redes dentro de los diferentes *clusters* (Dang, 2010). Por esta razón, a continuación distinguimos entre las aportaciones académicas, centradas en el funcionamiento de los agrupamientos territoriales de empresas, y algunas iniciativas institucionales que persiguen desarrollar una política de innovación apoyada en el desarrollo de *clusters*.

2.3.1 **CLUSTERS VERSUS DISTRITOS INDUSTRIALES**

Las investigaciones realizadas en torno a los *clusters* han generado cierta profusión de terminología puesta en evidencia por muchos autores (Mitxeo, Idígoras y Vicente, 2004; Calderón, 2005; Spindler, 2009; Dang, 2010): distritos industriales, sistemas productivos locales, complejos productivos, *milieux*, *filières*, polos de competitividad o redes de empresas, además del propio término de *clusters*, posiblemente el que ha tenido más aceptación y que se debe al famoso profesor estadounidense Michael Porter. No obstante, el estudio de este fenómeno tiene un origen europeo, remontándose a la Inglaterra de la Revolución Industrial, como se constata en la obra del economista inglés Alfred Marshall (1842-1924), empleando la denominación de «*distrito industrial*».

Esta diversidad terminológica y a veces conceptual tiene en común tres dimensiones básicas (Mitxeo, Idígoras y Vicente, 2004):

- Una dimensión territorial por tratarse de empresas localizadas en un ámbito geográfico concreto.
- Una dimensión sectorial, al estar vinculadas estas empresas a un sistema de valor industrial específico.

- Una dimensión cooperativa construida mediante el desarrollo de relaciones de colaboración y de complementariedad entre las organizaciones participantes.

En definitiva, todos estos conceptos «*son ramas del mismo árbol y beben en las aguas del río marshalliano*» (Calderón, 2010: 1), aunque pueden generar cierta confusión. El economista inglés Alfred Marshall fue el pionero al poner de relieve esta realidad, introduciendo el concepto de distrito industrial a finales del siglo XIX para describir las «*industrias localizadas*» de los Midlands, la cuna de la Revolución Industrial (De Propis, 2008), como agrupaciones en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas (Mitxel, Idígoras y Vicente, 2004).

En un trabajo de 1879, Marshall ya reflexionaba sobre los distritos industriales y sus características (Becattini, 2006), aunque la obra de referencia al considerar los distritos marshallianos suele ser su clásico *Principes of Economics*, de 1890². En este escrito trata el problema de la concentración geográfica de la industria y propone como unidad de estudio del proceso de desarrollo una entidad de base local-territorial. En esta entidad, la centralidad de la empresa es sustituida por una teoría de la organización en la que el territorio tiene un papel central y estratégico, ya que en él se localizan las empresas y determina sus costes de producción al aglutinar los recursos económicos y socioculturales. La clave del distrito son las economías externas y de aglomeración, generadas por la red de transacciones e interdependencias empresariales y productivas de las organizaciones que lo forman. Estas externalidades acompañan a las clásicas economías internas de escala como elemento de competitividad. El entorno local proporciona a las empresas todos los *inputs* necesarios para su actividad productiva (masa crítica de capital humano y mano de obra cualificada disponible, empresariado, infraestructuras materiales e inmateriales, cultura social y organización institucional, costes de información y transacción bajos, disponibilidad de información comercial y tecnológica, etc.). De esta forma, el espacio físico provoca un entorno favorable al aprendizaje colectivo y a la innovación, es la atmósfera industrial marshalliana (Calderón, 2005).

² Por ejemplo, el propio Michael Porter, en su libro *The competitive advantage of nations* (Porter, 1990), cita esta obra en su versión de 1920 (8ª edición), publicada por Macmillan (Londres). Existe una versión en español: *Principios de Economía: Un tratado de Introducción* de 1963, publicada por la editorial Aguilar (Madrid).

Por nuestra parte, optaremos por utilizar conjuntamente los términos de distrito industrial y de *cluster*. El de distrito industrial porque es el concepto primigenio y sigue en vigor gracias a los trabajos iniciados por Giacomo Becattini en 1979³, que toma el relevo de Marshall, habiendo dado lugar a formación de la Escuela de Florencia (Dei Ottati, 2006). El de *cluster* porque desde su introducción en 1990 por Michael E. Porter y su grupo de investigación internacional (Porter, 1990), ha tenido una más que notable aceptación (Aláez *et al.*, 2010), posiblemente como consecuencia de su vinculación con la competitividad local (De Propis, 2008).

Llisterri (2000) compara los conceptos de distrito y *cluster* partiendo de los sistemas productivos locales (SPL), que define como el conjunto de agentes y relaciones económicas de transformación de bienes y servicios que interactúan en un entorno geográfico determinado. En estos SPL se pueden producir aglomeraciones industriales, entendidas como acumulación de actividades productivas similares como consecuencia de la existencia de condiciones externas favorables pero sin presuponer ningún nivel de cooperación. Cuando estas aglomeraciones evolucionan hacia agrupaciones de empresas con vínculos productivos interempresariales, que comparten una serie factores externos comunes (como sistemas de información, formación e infraestructura productiva y de servicios), estaríamos ante un *cluster*, donde se pueden encontrar empresas grandes y pequeñas, proveedores y clientes, de componentes y servicios, y pertenecientes o no al mismo sector industrial. En lo que respecta a los distritos industriales, Llisterri (2000) los vincula a la experiencia italiana, considerándolos como un tipo particular de *cluster*, donde un conjunto de empresas ubicadas en un mismo territorio, y de tamaño pequeño o mediano desarrollan relaciones de cooperación orientadas a la innovación y la competitividad en los mercados internacionales.

Por otro lado, Humphrey y Schmitz (1995) entienden que el *cluster* es una concentración geográfica y sectorial de empresas que se beneficia de economías externas; mientras que el distrito industrial sería un *cluster* evolucionado, surgido del aumento significativo de la cooperación más allá de la mera especialización y división del trabajo entre sus integrantes y que provoca el fortalecimiento de la producción local

³ Este trabajo inicial de Becattini es: BECATTINI, G. (1979): «Dal “settore industriale” al “distretto industriale”. Alcune considerazioni sull’unità di indagine dell’ economia industriale», *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n. 1 pp. 7-21. Citado por: TRULLÉN, J. (2007): «La nueva política industrial española: innovación, economías externas y productividad», *Organización Industrial*, n. 363, pp. 17-31. Trullén analiza este trabajo de Becattini y además, señala que se puede encontrar una traducción al catalán: «Del “sector industrial” al “districte industrial”. Algunes consideracions sobre la unitat d’anàlisi de l’economía industrial», en el primer número de la *Revista Econòmica de Catalunya*, publicada en 1986.

y la capacidad de innovación. Además, estos autores plantean que el distrito no sólo está configurado por una constelación de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), siguiendo el modelo italiano, sino que las relaciones precisan también de vínculos con compañías grandes, como ocurre en los casos de Baden-Württemberg en Alemania y el Valle de Sinos en Brasil.

Posiblemente la comparación más relevante entre distrito y *cluster* sea la que hace uno de sus más directamente implicados: Becattini (2006), quien entiende que aunque ambos sistemas puedan parecer similares porque en los dos se tiene una ampliación sistemática del aparato productivo y un aumento de la ocupación y de la renta media per cápita, un análisis en profundidad muestra que son fenómenos sensiblemente distintos, básicamente porque el *cluster* es la manifestación localizada del proceso mundial de acumulación y redistribución territorial del capital, mientras que el distrito busca en la división mundial del trabajo, un ámbito que permita socialmente a comunidades humanas cohesionadas crecer y mantener su estilo de vida.

En cualquier caso parece que desde sus inicios ambos conceptos han evolucionado. Becattini (2006) explica el cambio en su concepción del distrito desde su investigación inicial (Becattini, 1979: 24), donde planteaba un distrito monocéntrico hacia un modelo policéntrico. Inicialmente vinculó el distrito industrial a «*la idea de una comunidad productiva monocéntrica relativamente circunscrita y culturalmente cohesionada*» para luego aceptar la realidad de un distrito policéntrico, donde los incrementos de productividad están ligados a la continua redefinición de las fronteras entre las diferentes fases del proceso productivo y entre las diferentes localizaciones del distrito (ahora por tanto más grande), es decir, las fronteras no varían sólo entre los sectores industriales, sino que también varían las fronteras de los lugares.

De la misma forma parece haber una evolución en el concepto de *cluster*. Porter (1990) plantea que los *clusters*, resultado de la agrupación y especialización de las empresas, inciden positivamente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva de las naciones: las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, los sectores de apoyo y afines y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector. Según Aláez *et al.* (2010), en este trabajo de Porter (1990), no queda bien definido el término, que va adquiriendo «*capacidad movilizadora*» con su uso a lo largo del tiempo. De esta forma, en trabajos posteriores,

Porter define los *clusters* como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones relacionadas (centros de formación, unidades de investigación y/o otros agentes públicos o privados), vinculadas por rasgos comunes y complementarios entre sí, que compiten pero también cooperan para realizar proyectos conjuntos y ser más competitivos (Porter, 1999).

2.3.2 EL APOYO INSTITUCIONAL A LOS *CLUSTERS*

La competitividad es una realidad dinámica y comparativa que posibilita a las empresas estar presentes y aumentar su cuota en el mercado, rivalizando con otras empresas. Entre los factores que influyen en la competitividad se encuentran variables macroeconómicas, sectoriales e intraempresariales. Por otra parte, el sector público tiene un evidente interés en impulsar acciones que favorezcan la ventaja competitiva de las empresas, y que a su vez, mejoren la competitividad de la región. Entre estas medidas, el desarrollo de *clusters* ha tenido una muy buena acogida (Mitxéo, Idígoras, y Vicente, 2004). Por ejemplo, De Propis (2008) estudia la situación de los *clusters* en Gran Bretaña y señala que la literatura americana y filo-porteriana ha propuesto el concepto de *cluster* como el motor vital de la competitividad local. Este hermanamiento entre competitividad y *clusters* atrajo el interés de la clase política del Reino Unido en los años 90, que luchaba contra una amenazante globalización, un sector manufacturero exfoliado y un sector servicios terciario concentrado en Londres, sobre todo en los servicios de mayor valor añadido.

Un caso paradigmático del interés político por los *clusters* es la Unión Europea (UE), que ha puesto en marcha múltiples iniciativas en este ámbito. Primero en el marco de la Estrategia de Lisboa (2000-2010); y en la actualidad, bajo los auspicios de la nueva Estrategia Europa 2020, basada en tres prioridades interrelacionadas (Comisión Europea, 2010):

- El crecimiento inteligente: mediante el desarrollo de una economía fundamentada en dos pilares básicos como el conocimiento y la innovación.

- El crecimiento sostenible: a través de la promoción de una economía competitiva, donde el uso de los recursos sea más eficaz y más verde.
- El crecimiento integrador: fomentando una economía de gran cohesión social y territorial con un elevado nivel de empleo.

A partir del estímulo de la Estrategia de Lisboa renovada de 2005 (Comisión Europea, 2005a), los países miembros de la UE han diseñado políticas de fomento de la innovación, dentro de las cuales se incluye el impulso de diferentes formas de *clusters* o distritos industriales, a través de sus Programas Nacionales de Reforma (PNR), siguiendo las propuestas de la Comisión Europea en los ámbitos de la investigación y la innovación, recogidas en la Comunicación de la Comisión COM (2005) 488 final (Comisión Europea, 2005b). Este documento describe los compromisos y las medidas que figuran en el programa comunitario de la Estrategia de Lisboa y concreta las iniciativas a emprender a nivel europeo y nacional en los ámbitos de la investigación y la innovación desde el punto de vista de las políticas, la financiación y la gestión empresarial.

La literatura consultada, incluida la de la propia UE, destaca el papel de los distritos industriales como motores de competitividad e innovación. Así, por ejemplo, se puede señalar el caso de los *clusters* franceses, denominados polos de competitividad, y dotados de ciertas particularidades, pues responden a una iniciativa del estado francés y están sujetos a una serie de requerimientos (que se pueden consultar en la web oficial <http://competitivite.gouv.fr>). El desarrollo de proyectos de innovación en estos polos de competitividad persigue generar significativas ganancias de productividad (Tixier, 2010) y han logrado un notable grado de aceptación e implantación en el país vecino (Boalem, 2010a). Parece evidente, por tanto, el interés de la Comisión Europea en incentivar los *clusters*.

La Comisión, en concreto, se obliga a promover los polos de innovación y *clusters* de investigación e industriales y solicita a los Estados miembros que utilicen plenamente los Fondos Estructurales para el desarrollo de polos de innovación y participen en iniciativas de la UE en favor de los distritos industriales. Estas actuaciones quedan enmarcadas dentro de la iniciativa «*Europe INNOVA*» (puede consultarse en su web.: <http://www.europe-innova.eu>), que contempla la creación de «*redes europeas de*

clusters industriales, organizadas por sectores, para identificar e intercambiar buenas prácticas en las políticas conexas» (Comisión Europea, 2005b: 6).

Los distritos industriales son una importante herramienta de las políticas europeas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Así lo reconoce la Comisión Europea (2006: 8), para la que *«la política de agrupamientos (clusters) se ha convertido en un elemento importante de las políticas de innovación de los Estados miembros, como queda plasmado en los Programas Nacionales de Reforma, y por eso recibe el apoyo de instrumentos comunitarios»*.

La investigación y la innovación generan riqueza y crecimiento cuando se sitúan en el corazón de las organizaciones, que además, refuerzan sus resultados en innovación si se organizan en *clusters* (Comisión Europea, 2005b). Por otro lado, como reconoce la propia Comisión Europea (2005c), la localización de la inversión en I+D cada vez está más condicionada por los cambios en los mercados globales y en factores como los recursos humanos, la calidad de los sistemas locales de investigación e innovación y la presencia de *clusters* o polos de excelencia. A esta circunstancia hay que añadir también la creciente competencia internacional en lo relativo a la inversión en I+D.

Esta preocupación por la dimensión internacional está presente en la definición de *cluster* que da la UE a efecto de sus políticas e iniciativas: *«lugar (geográfico) que presenta una concentración superior a lo normal de empresas industriales y organismos de investigación y enseñanza superior, activos en un ámbito particular a un nivel internacional o destinado a alcanzarlo rápidamente. Cada cluster se ve reforzado por la presencia de capital riesgo y el apoyo del Estado y las entidades territoriales»* (Unión Europea, 2006).

Otra razón para incentivar la creación de distritos de dimensión global son los resultados obtenidos hasta el momento en las políticas de apoyo a los *clusters*. Desde *Europe INNOVA* (2010a) se considera que los distritos constituyen importantes ecosistemas para la competitividad de las empresas europeas al generar un entorno empresarial que estimula la innovación y el crecimiento. La situación real, sin embargo, no es la ideal. Existe un creciente reconocimiento del potencial de los *clusters* como motores de desarrollo económico y regional, sin embargo, no todos los distritos ni las iniciativas públicas para favorecerlos han recogido aun los frutos deseados. Si bien

algunas de estas iniciativas han fomentado el crecimiento de sus integrantes, otras aun tienen que mostrar su impacto. El caso es que muchos *clusters* parecen carecer de una orientación estratégica clara o de la suficiente masa crítica en términos de experiencia y conocimientos especializados, servicios, recursos, proveedores y habilidades en sus agentes innovadores.

En resumen, las autoridades europeas tienen un gran interés en lograr la presencia en los mercados internacionales de sus empresas, considerando esta internacionalización también como un motor de innovación. Por eso entienden que, para lograr el máximo aprovechamiento del potencial innovador y competitivo de los *clusters*, éstos deben también alcanzar una masa crítica y una orientación estratégica basadas en una mejor y más abundante cooperación europea transnacional, con el objetivo de lograr *clusters* europeos de calidad mundial (Comisión Europea, 2006).

En la actualidad, son numerosos los proyectos abordados por la Unión Europea como vía para aumentar el perfil internacional de los *clusters* y fortalecer sus estructuras y dinamismo, destacando: *European Cluster Alliance (ECA)*, *European Cluster Observatory (ECO)*, *European Cluster Policy Group (ECPG)*, *Cluster Innovation Platform*, *European Cluster Excellence Initiative* (Europe Innova, 2010b). Estas iniciativas persiguen volver eficientes y competitivos a los distritos industriales europeos buscando su visibilidad internacional en términos de innovación, competitividad y tamaño, para así convertirlos en auténticos actores globales, apostando por una fuerte cooperación transnacional entre ellos (Cobo, Aparicio y Hervé, 2010).

La UE acepta la realidad de los *clusters* e intenta darles un tratamiento específico que los potencie. La estrategia Europa 2020 toma la responsabilidad de lograr que los distritos se conviertan en un motor de competitividad para el territorio europeo. Asumiendo la difícil situación económica por la que atraviesa Europa, la estrategia Europa 2020, se propone lograr un crecimiento inteligente, sostenido e integrador. Los distritos industriales pueden favorecer estos objetivos ya que potencian la innovación de sus empresas (crecimiento inteligente), se desarrollan favoreciendo el desarrollo local y en muchos casos se integran con la comunidad. En este caso la atmósfera marshalliana reúne las condiciones para facilitar un crecimiento sostenible. Además, aunque hay muchas variantes, los *clusters*, y principalmente los distritos industriales, si los consideramos en su sentido más estricto (agrupaciones territoriales de pequeñas

empresas) son estructuras competitivas muy adecuadas para las PYME, las auténticas generadoras de empleo (crecimiento integrador) (Cobo, Aparicio y Hervé 2010).

España, en esta línea de apoyo a la PYME, y alineándose con los objetivos planteados por la UE de incentivar el desarrollo de los *clusters* da sus primeros pasos en este sentido en 2006 con la Orden ITC/2691/2006, de 2 de agosto, por la que se regulan las bases, el régimen de ayudas y la gestión de las medidas de apoyo a las agrupaciones empresariales innovadoras, que sigue vigente actualmente, de apoyo a la cooperación empresarial a través de la fórmula de las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) (Portal PYME, 2012).

La política industrial española asume como objetivo contribuir al crecimiento de la productividad agregada de la economía española. Para ello se pretende mejorar la productividad total de los factores, y en especial la capacidad innovadora de las empresas industriales y de los entornos industriales. Se trata de fortalecer la generación de rendimientos crecientes, y una de las vías elegidas es el fortalecimiento de las ventajas derivadas del entorno (Trullén, 2007; MITYC, 2006), buscando los rendimientos crecientes asociados a la concentración espacial de pequeñas y medianas empresas innovadoras. La filosofía es que las desventajas iniciales derivadas de la especialización productiva en sectores de escasa intensidad de conocimiento, o derivadas de la escasa dimensión productiva, pueden compensarse por medio de la activación de procesos innovadores en entornos territoriales. Así, se ha creado el Programa de Agrupaciones de Empresas Innovadoras (AEI), dirigido fundamentalmente a fortalecer la constitución de *clusters* o distritos industriales, apoyando los procesos innovadores.

Este programa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR), se pone en marcha en 2007 (que sigue vigente actualmente) participa de la estrategia europea de promoción de la competitividad a través de la creación y desarrollo de *clusters* innovadores, acciones recogidas como prioritarias por el Programa Marco (2007-2013) de Competitividad e Innovación de la Unión Europea (Portal PYME, 2012).

Según la Orden ITC/3808/2007, de 19 de diciembre, por la que se regula el Registro especial de agrupaciones empresariales innovadoras del actual Ministerio de Industria, Energía y Turismo, las AEI son entidades sin fines de lucro constituidas en un

espacio geográfico o en un sector productivo concreto, y formadas por una combinación de empresas y centros de investigación y de formación públicos o privados, integrados en procesos de cooperación para obtener ventajas y beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador, en torno de un mercado, segmento de mercado o sector científico de referencia (hay que señalar que ha abierto una línea especial de desarrollo de IAE del sector turístico). De esta forma se facilita la suficiente masa crítica para mejorar la competitividad del grupo y su visibilidad internacional (Portal PYME, 2012).

En definitiva, entre los paradigmas con que el Ministerio de Industria asume para incentivar la innovación figura el modelo de los distritos industriales marshallianos de Becattini. La innovación, más que a la propia empresa, se liga al entorno socioeconómico en el que opera. Se trata de la innovación en el «*distrito industrial marshalliano*». Desde finales de la década de los setenta, la noción de «*distrito industrial*» se introduce en el análisis económico, de la mano del profesor Becattini. En esta concepción, las PYME, que compiten en un territorio localizado, son protagonistas principales del proceso innovador. Estas empresas compiten y colaboran al mismo tiempo, logran obtener rendimientos crecientes y hacen que en su entorno se produzcan efectos de «*desbordamiento*» (*spillovers*) tecnológicos y no tecnológicos, directos e indirectos de unas empresas sobre otras. Como resultado se obtiene una rápida difusión y retroalimentación de las innovaciones (Trullén, 2007).

Las organizaciones que participan en las IAE deben comprometerse a desarrollar una estrategia basada en proyectos que prioricen (Audrestch y Callejón, 2007):

- El desarrollo tecnológico y la innovación.
- La adquisición e implantación de competencias avanzadas en gestión y comercialización.
- La visibilidad y la expansión internacional.

A continuación consideraremos brevemente, dentro del caso de España, las iniciativas emprendidas en Madrid y el País Vasco. Elegimos estas dos comunidades autónomas por ser las que han tenido el mayor PIB nominal por habitante de España en

2009: el País Vasco ocupa el primer lugar, con 30.703 euros por habitante y la Comunidad de Madrid se queda en 30.029 euros (INE, 2010).

Según un estudio econométrico realizado por Buesa *et al.* (2007: 161), Madrid es la región española que cuenta con el más completo sistema de innovación, lo que, unido a su peso en la economía nacional, invita a considerar las iniciativas desarrolladas por esta comunidad en torno a los *clusters*. Así, Madrid puso en marcha en 2007, a través del Instituto Madrileño de Desarrollo, la iniciativa «*Madrid Network*», la Red de Parques y *Clusters* de la Comunidad de Madrid, para apoyar su Plan de Innovación⁴ y canalizar las estrategias de innovación de la Comunidad. Esta red público-privada tiene forma jurídica de Asociación Empresarial de Interés General (sin ánimo de lucro) y aglutina a seis parques tecnológicos y 12 *clusters*⁵.

Para Madrid Network (2010), un *cluster* está constituido por un conjunto de empresas con voluntad de compartir experiencias, buenas prácticas y actuar coordinadamente para conseguir el marco competitivo más favorable para el desarrollo de sus actividades, mediante la introducción de nuevas tecnologías y la innovación en productos y procesos. A través de elementos como un entorno global o el desarrollo de I+D+i y la creatividad influyen positivamente en la competitividad de la economía de una región y favorecen su crecimiento. El conjunto de los *clusters* participantes en Madrid Network ha tenido un impacto económico de más de un tercio del PIB regional, se trata de entidades vivas y dinamizadoras de la economía a las que se les atribuye las siguientes características básicas:

- Concentración geográfica de la actividad económica.
- Especialización y efectos derrame (expansión de las ventajas y beneficios a toda la zona).
- Triple Hélice: sistema Administración-universidad-empresa.
- Equilibrio entre competencia y colaboración.

⁴ El Plan de Innovación de la Comunidad de Madrid cuenta con dos programas prioritarios: el desarrollo de infraestructuras tecnológicas (parques científico-tecnológicos) y el desarrollo de polos de alta tecnología (*clusters*).

⁵ Entre estos *clusters*, hay que destacar el «Clúster de Turismo de la Comunidad de Madrid», presentado en noviembre de 2009. Además, en Europa Innova (2010), dentro de los 39-40 *clusters* identificados en el turismo, figura el *Cluster* Madrid-Turismo, que parece ser el mismo por los datos disponibles.

En cuanto al País Vasco, según Escorsa (2004), es la Comunidad que ha demostrado una mayor sensibilidad por su industria, la que ha reflexionado más sobre su política industrial, científica y tecnológica y la que la ha impulsado con unos medios y unos objetivos más ambiciosos. El gobierno vasco reorientó en 1990 toda su política industrial con el lanzamiento de su programa de competitividad. «*Programa para la competitividad del País Vasco*», desarrollando un innovador sistema en la que la competitividad se delimita a partir de cuatro áreas clave: las empresas, las industrias, los gobiernos y las áreas base. Se trata de un modelo propuesto por Azua (2000), quien une estos cuatro factores en lo que denomina un «*Polinomio Competitivo*» y donde los *clusters*, entendidos de forma restringida se ubican en el área «*industrias*» y comprenden a empresas, industrias y Administración. La dimensión completa de los *clusters* se complementa con el papel dual que desarrollan las áreas base, las regiones: como sujetos pasivos deben adaptar sus recursos al binomio competitivo (gobierno, empresa-industria) asentado en su ámbito de influencia y como agentes activos influyen en su conversión en «*Plataformas Económicas Competitivas*» mediante el desarrollo de recursos propiciadores de la competitividad de los cuatro miembros del polinomio.

Alineándose con este esquema conceptual, Belandia (2008), responsable del Cluster del País Vasco, concibe los *clusters* como una nueva política para el desarrollo económico, tanto en términos de pensamiento económico como de estructuración organizativa, que debe alinearse con la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva e integrarse e imbricarse dentro del sistema global de innovación y competitividad, ya que tiene un enorme potencial y capacidad de efecto multiplicador, debido a su posición «*pivote*», pero es sólo una parte de un marco más amplio. Así, Azua (2003) destaca esfuerzo por «*clusterizar*» la economía vasca, mediante un proceso de transición de la política industrial clásica a la «*política clusterizada*» y considera que en el benchmarking mundial sobre competitividad, la estrategia seguida por el País Vasco sale muy bien parada, que el grado de satisfacción interna en el mundo empresarial vasco es elevado y los resultados globales de la economía y bienestar de la región son muy positivos.

La política de *clusters* del País Vasco se basa en los denominados «*clusters prioritarios*». Este enfoque parte de reconocer que los *clusters* son entidades que surgen de forma natural, pero que para ser operativos precisan de un plan de acción práctico, las «*iniciativas clusters*», esfuerzos organizados orientados a incrementar el

crecimiento de los *clusters* dentro de una región. Así, sólo se consideraron algunos de los *clusters* existentes en la región para lanzar iniciativas *clusters*: son los *clusters* prioritarios. Cuando estas iniciativas maduran se convierten en estructuras estables o «*instituciones para la colaboración*», que el gobierno vasco denomina «*asociaciones clusters*» (Belandia, 2008). Por ejemplo, ACICAE - Cluster de Automoción de Euskadi nació en 1993 como asociación empresarial sin ánimo de lucro con la misión de mejorar la competitividad del sector de automoción. Esta asociación está considerada como uno de los primeros *clusters* constituidos en Europa con el apoyo del gobierno vasco y siguiendo las ideas de Porter.

En la actualidad hay 11 *clusters* prioritarios, figuras que desde 2008 conviven con la de «*preclusters*», que responden a *clusters* con el potencial para consolidarse y convertirse en *clusters* prioritarios. Desde el punto de vista estratégico estos *clusters* tienen una triple incidencia: unen a empresas de todos los tamaños, creando interrelaciones en ámbitos tecnológicos, marketing, información estratégica entre empresas y sectores. Además representan una manera de identificar oportunidades comunes, no simplemente, problemas comunes. Finalmente, remodelan las funciones del sector privado, del gobierno, de las asociaciones empresariales y de las instituciones educativas y de investigación.

2.4 ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA

Los conceptos explicados en los anteriores puntos aparecen de forma explícita (turismo sostenible, *clusters*) o implícita (marketing relacional) en la estrategia turística de España. Para gestionar el mosaico relacional se precisa de organizaciones que integren los esfuerzos de las diferentes administraciones, aunque centraremos nuestra atención en una iniciativa concreta desarrollada desde la Administración central: el Consejo Español de Turismo (CONESTUR). Este órgano ha desempeñado un papel fundamental en el diseño y puesta en marcha de la nueva estrategia turística española: el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

CONESTUR es creado en 2005 (BOE, 2005) en sustitución del Consejo Promotor del Turismo y del Observatorio de Turismo. Se trata de un órgano colegiado, asesor y consultivo, adscrito a efectos administrativos al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría General de Turismo e integrado por representantes de las tres Administraciones públicas con competencias en turismo, de los empresarios y trabajadores, así como diversos profesionales de reconocido prestigio en el sector turístico. Su objetivo es potenciar el grado de cooperación entre las iniciativas públicas y privadas para optimizar la eficacia de las acciones y la asignación de recursos, al tiempo que persigue lograr mayores niveles de participación en las políticas dirigidas al sector turístico y en la labor de promoción exterior.

Ante la situación globalizada y profundamente cambiante a la que se enfrenta el turismo, CONESTUR, impulsado por la Secretaría General de Turismo, acordó llevar a cabo un amplio proceso de revisión estratégica del sector para hacer frente a los retos y tendencias que se avecinan y que se ha materializado en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020⁶. Esta iniciativa persigue fundamentar el desarrollo turístico español en un modelo global, competitivo y sostenible a medio y largo plazo, y garantizar que España siga siendo un país líder (Turismo Informa, 2007).

⁶ El documento final (formado por el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y el Plan 08-12, que lo desarrolla) se aprobó por unanimidad en el seno del Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebradas el 7 de noviembre de 2007. El Plan se aprobó finalmente por Acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007. Se puso en marcha el 1 de enero de 2008.

El plan Turismo 2020 crea un marco de referencia que proporciona las pautas de actuación para que todos los integrantes del Sistema Turístico Español realicen un esfuerzo concertado para afrontar con éxito los retos a los que se enfrentan de cara al Horizonte 2020 (CONESTUR, 2007). Su proceso de elaboración marca un hito de participación y consenso entre el sector privado y las Administraciones públicas por la amplia participación y compromiso generados (Editur, 2007). Para ello, se solicitó la opinión de los agentes públicos y privados implicados, bajo el principio de que el futuro del sector turístico pasa por un liderazgo compartido.

En resumen, Turismo 2020 responde perfectamente a los principios del marketing relacional (fidelización y mercados ampliados), así como a la adaptación de estos principios al turismo (factor relacional). Es más: no sólo ilustra el paradigma del marketing relacional aplicado al turismo, sino que además ejemplifica a la perfección el mosaico relacional que define la política turística en España, descentralizada entre los niveles estatal, autonómico y local.

2.4.1 EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020

Turismo 2020 define una estrategia consensuada y compartida por los agentes públicos y privados. De esta manera, sienta las bases para preparar y adaptar la industria turística a los cambios a los que se enfrenta, con objeto de potenciar y mejorar su posición en el horizonte 2020. Para la elaboración de este plan se estableció un proceso dividido en tres fases:

- Fase I. Documento Base. Se realizó un análisis y diagnóstico de la situación del sector turístico español y de las tendencias de futuro a través de la redacción del Documento Base (CONESTUR, 2006).
- Fase II. Plan de estrategias. Se planteó un fin general, objetivos y estrategias consensuados con todo el sector, mediante la máxima involucración y participación de los agentes sociales y turísticos, para lograr «*un plan del sector para el sector*» (CONESTUR, 2007).

- Fase III. Documento estratégico. Recoge la elaboración final del plan Turismo 2020 y del Plan Estratégico 08-12 (SGT, 2007).

La primera fase del plan Turismo 2020 finalizó con la presentación del Documento Base. Éste identificó, tras un exhaustivo análisis de diagnóstico y tendencias del turismo en España, siete áreas críticas de mejora: 1) Sostenibilidad, 2) Recursos humanos y formación, 3) Productos y marketing estratégico, 4) Estadísticas e inteligencia de mercado, 5) Promoción y comercialización, 6) Competitividad, 7) Innovación.

El Documento Base pone de manifiesto la complejidad del mosaico relacional español, ya que identifica a los agentes dinamizadores del turismo mediante una matriz con tres dimensiones básicas (CONESTUR, 2006):

- El ámbito de actuación: nacional, autonómico, local.
- La actividad realizada: gestión de competencias, coordinación de los agentes del sector, promoción de I+D, fomento de la calidad, marketing y promoción del turismo, inteligencia del mercado, formación, asociación de actores del macro-sector turístico.
- La titularidad: pública, privada, mixta.

Además, los principios del marketing relacional quedan también explícitamente recogidos en el Documento Base, mediante la elaboración de un mapa de relaciones entre los agentes que participan en actividad turística española. Estos agentes son: 1) Clientes, 2) Proveedores de productos turísticos, 3) Agregadores e intermediarios de la oferta, 4) Agentes dinamizadores, 5) Otros sectores vinculados con la actividad turística, 6) Entorno receptor de la actividad. Entre esta diversidad de agentes se identifican dos tipos de relacionales básicas: las económicas (vinculadas a los procesos de producción, intercambio, distribución o consumo de bienes y servicios) y las sociales (de carácter no económico) (CONESTUR, 2006).

La segunda fase supuso el momento más novedoso e importante en la elaboración del plan Turismo 2020. Se organizó partiendo de las siete áreas críticas identificadas en el Documento Base y articulando las opiniones de todo el sector en cinco entornos de consulta. Estos entornos permitieron reconocer las medidas de mejora necesarias para

el sistema turístico español en el horizonte 2020, por lo que se puede afirmar que de nuevo están presentes los principios del marketing relacional y el factor relacional.

Los cinco entornos de consulta, sus integrantes y sus principales características se señalan a continuación (CONESTUR, 2007):

- Entorno de la Demanda: Recoge a turistas internacionales y prescriptores europeos del turismo español. Ha supuesto la consulta una muestra de 25.000 turistas internacionales, la explotación de los estudios de Alta Investigación de Mercados de Turespaña y la realización de seis entrevistas en profundidad a los representantes de los principales prescriptores del turismo español en Europa.
- Entorno Experto: Se diseña a partir profesionales de reconocido prestigio y amplio conocimiento de la actividad turística, provenientes tanto del ámbito público como del privado. Resume el trabajo de 35 expertos organizados en siete grupos de trabajo en torno a las áreas críticas de mejora, con más de 30 sesiones de trabajo; así como seis actos de presentación de sus conclusiones en diferentes ciudades españolas.
- Entorno Empresarial y profesional: Representa a empresarios y profesionales del Sistema Turístico Español. Incluye encuentros y reuniones con los principales agentes del sector, así como las conclusiones de los debates realizados en los seis actos de presentación pública de los trabajos del Entorno Experto, con asistencia y participación de más de 1.500 agentes turísticos. Contempla también las conclusiones extraídas de más de 1.000 encuestas en profundidad realizadas a través de la página web del Plan (SGT, 2007).
- Entorno Social: aglutina a agentes pertenecientes a la sociedad civil española. Recoge las conclusiones obtenidas a partir de la realización de Focus Group en destinos turísticos españoles representativos, además de las conclusiones obtenidas a partir de las encuestas y foros de debate realizados en la web del Plan.
- Entorno Público: Administración Pública, a nivel estatal, autonómico y local. Representa las conclusiones extraídas de la Comisión Interministerial de

Turismo y de la Conferencia Sectorial de Turismo (Mesa de Directores Generales de Turismo de las Comunidades Autónomas).

El trabajo de consulta a estos entornos permitió poner en marcha un proceso de definición estratégica abierto y dinámico de Turismo 2020, que adquirió carácter formal con la redacción definitiva del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y su primera concreción, el Plan del Turismo Español 08-12 (Plan 08-12); planes que como se comprobará a continuación asumen los principios del marketing relacional. El factor relacional, por tanto, se convierte en un elemento presente en todo el proceso de diseño y ejecución de la actual estrategia turística de España.

2.4.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PLAN TURISMO 2020

El esfuerzo de participación y debate entre todos los agentes ha llevado a que el documento final del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 se plantee como meta común *«lograr que en el horizonte 2020 el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social»* (SGT, 2007: 12). Se quiere así conseguir que las acciones de los agentes turísticos mantengan la posición de liderazgo de España y asegurar que el turismo siga siendo un pilar del desarrollo económico. Por ello se definen como propósitos⁷ optimizar los beneficios económicos (rentabilidad, desestacionalización) y sociales (empleo, calidad de vida), haciéndolos extensibles a las sociedades receptoras, y garantizar la calidad del entorno natural y cultural e induciendo un menor impacto ambiental.

⁷ Turismo 2020 plantea cinco propósitos concretos a partir de la meta general:

- Incrementar los beneficios sociales del turismo, extendiéndolos al conjunto de las sociedades receptoras creando empleo de calidad y mejorando sus condiciones de vida.
- Incrementar el beneficio económico derivado de la actividad turística, aumentando la rentabilidad de los activos a través de la reducción de la estacionalidad.
- Lograr un equilibrio socioterritorial del turismo que impulse la actividad turística en nuevos destinos, extendiendo los beneficios socioeconómicos hacia éstos.
- Mejorar la calidad del entorno natural y cultural, reduciendo los impactos que sobre el medio ambiente y las condiciones culturales y sociales de los destinos pueda inducir la actividad turística, asumiendo los compromisos internacionales de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Aumentar la conciencia de la sociedad y las administraciones públicas sobre la importancia de respaldar el turismo como garantía de prosperidad y mejora de las condiciones de vida.

Para hacer realidad esa meta y los propósitos asociados, Turismo 2020 reconoce la necesidad de una nueva orientación estratégica que guíe las decisiones e inversiones públicas y privadas. El plan parte del reconocimiento del consenso entre los agentes y sociedades receptoras como mejor política. Se admite que el centro de la responsabilidad del desarrollo turístico radica en los destinos turísticos, por lo que cada territorio debe elegir la estrategia de su propio desarrollo turístico. Sin embargo la competitividad se contempla como un concepto interdependiente y dinámico, donde el trabajo conjunto permitirá sumar y trabajar en beneficio de todos los destinos. Este planteamiento supone abandonar el paradigma de que el éxito del sector se mide exclusivamente por el número de turistas y empezar a considerar otras variables como los ingresos (totales y por turista y día), y el crecimiento del PIB y del empleo.

Esta nueva orientación supone trabajar para establecer una doble vía de actuación en los destinos. Por un lado, la renovación y contención de la oferta en los destinos maduros, buscando la desestacionalización y la rentabilidad; por otro lado, la planificación selectiva del desarrollo turístico de los destinos emergentes, con criterios de calidad y equilibrio. Además, toma como referencia seis principios básicos: planificación desde la orientación al mercado; equilibrio entre el sector turístico y su entorno; diferenciación de los destinos a través de sus atributos y rasgos propios; especialización de los productos de acuerdo a la evolución de la demanda; simplificación para incentivar el desarrollo y mejora continua de las empresas turísticas; compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico (SGT, 2007).

El plan Turismo 2020, una vez fijado el marco estratégico general, establece cinco ejes clave de actuación para conseguir la meta fijada, que definen cinco objetivos, que a su vez despliegan sus correspondientes estrategias. Todos ellos se recogen en la **tabla 2.3** de forma sintética.

Tabla 2.3. Los cinco ejes de la estrategia turística española Turismo 2020 y sus objetivos y estrategias

EJE Y OBJETIVO ASOCIADO	ESTRATEGIA Y SU DESCRIPCIÓN
Nueva economía turística. Desarrollar plenamente para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.	Conocimiento. Desarrollar un sistema de inteligencia del sector.
	Innovación. Mejorar la capacidad científica y tecnológica y los procesos de gestión.
	Talento. Dar valor a la carrera profesional y a la gestión de personas.
Valor al cliente. Mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de España como destino turístico, convirtiendo la gestión de la relación con el cliente y su satisfacción en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.	España experiencial. Generar productos turísticos de alto valor para el cliente.
	Posicionamiento 2020. Alcanzar un posicionamiento turístico nuevo y diferencial.
	Transformación de la gestión y comercialización. Potenciar la gestión de la relación con el cliente y la adaptación permanente.
	Calidad percibida. Impulsar una cultura del detalle y atención al cliente.
Sostenibilidad del modelo. Mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.	Turismo, medio ambiente y sociedad. Asumir compromisos por la sostenibilidad en las actividades empresariales y los destinos.
	Planificación y gestión de los destinos turísticos. Fomentar la corresponsabilidad público-privada y la participación social.
	Recualificación de destinos turísticos maduros. Aportar un mayor beneficio económico, social y medioambiental a través de propuestas de valor al cliente.
	Desestacionalización y reequilibrio socioterritorial. Fomentar el equilibrio socioterritorial del turismo, creando nuevas categorías de producto que operen todo el año.
Entorno competitivo. Crear el entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores.	Marco normativo y simplificación. Simplificar los procesos administrativos y favorecer la innovación y la competitividad en el sector.
	Cultura cooperativa. Desarrollar la cooperación y la participación de los agentes turísticos en las políticas públicas turísticas.
	Planes sectoriales de competitividad. Mejorar los negocios mediante entornos y plataformas de cooperación.
	Accesibilidad turística. Revalorizar turísticamente las infraestructuras de transporte, tecnologías y servicios.
Liderazgo compartido. Impulsar un nuevo liderazgo compartido del sistema turístico español que, desde los principios de eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes, ayude al fortalecimiento de la conciencia de los beneficios socioeconómicos del desarrollo sostenible de la actividad turística para el sector y para la sociedad. Aunque no cuenta con estrategias específicas definidas, destacan como ideas principales la actitud de compromiso y cooperación entre los agentes del sistema turístico y la participación multilateral en los objetivos, planes y acciones que se emprendan hasta el horizonte 2020.	

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

2.4.3 LA EJECUCIÓN DE TURISMO 2020: EL PLAN 08-12

Los cinco ejes clave definidos en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, con sus respectivos objetivos y estrategias, configuran un marco estratégico de trabajo a largo plazo para afrontar los retos del sistema turístico español, marco que ha tenido una inmediata plasmación práctica en el Plan del Turismo Español 08-12 (Plan 08-12). De hecho ambos planes están disponibles en un único documento (SGT, 2007), sobre el cual nos vamos a basar para extraer sus principales características.

El Plan 08-12 toma como proyectos concretos cada una de las estrategias definidas en torno a los cinco ejes clave y sus correspondientes objetivos, desarrollándolos a través de 72 líneas de acción. Persigue generar un efecto catalizador para la transformación del turismo español en las orientaciones del plan Turismo 2020. Como se señala en el propio documento: *«Es un plan dinamizador del cambio, un plan operativo que centra sus actuaciones en una serie de programas basados en la participación asociada a proyectos, buscando consensos y compartiendo información estratégica entre todos los actores del sector: comunidades autónomas, entidades locales y agentes del sector turístico»* (SGT, 2007: 42).

La dinámica del plan se fundamenta en la creación de alianzas entre el sector público y el sector privado, centrando su actuación en torno a los siguientes objetivos:

- Aportar conocimiento, tecnología y valor a los agentes del sector.
- Incorporar la cultura cooperativa en la consecución de resultados.
- Poner en marcha proyectos innovadores que sirvan de efecto demostración.
- Desarrollar proyectos con proyección internacional para el sector turístico.
- Trabajar desde la excelencia en la gestión.

Para avanzar en estos objetivos, se fijan como principios que rijan las iniciativas del plan la concentración de recursos (buscar la mayor eficacia e impacto), el efecto demostración (soluciones innovadoras que sirvan como referente), la búsqueda de

cooperación y alianzas (beneficio mutuo, corresponsabilidad) y la eficiencia (obtener más con menos).

Los programas y líneas de actuación del Plan 08-12 persiguen generar un efecto catalizador para la transformación del turismo español en las orientaciones del plan Turismo 2020. *«Es un plan dinamizador del cambio, un plan operativo que centra sus actuaciones en una serie de programas basados en la participación asociada a proyectos, buscando consensos y compartiendo información estratégica entre todos los actores del sector: comunidades autónomas, entidades locales y agentes del sector turístico»* (SGT, 2007: 42).

La Administración central, a través de la Secretaría General de Turismo asume el impulso de los proyectos del Plan 08-12, mediante la cooperación con todas las administraciones turísticas y con los agentes privados del sector. El presupuesto del plan se establece de forma que las actuaciones conjuntas entre Estado y comunidades autónomas se programarán cada año para su realización en el siguiente. Así el presupuesto total asignado por la Secretaría General de Turismo fue de casi 321,5 millones de euros (**tabla 2.4**).

Tabla 2.4. Presupuesto de la Secretaría General de Turismo (SGT) para el Plan 08-12 según el Plan operativo 2008

	Planificación 2008	Proyección 2008-2012
Nueva economía turística	20.074.880 €	110.926.385 €
Valor al cliente	86.684.930 €	478.988.958 €
Sostenibilidad del modelo	214.035.180 €	1.167.436.173 €
Entorno competitivo	453.160 €	2.494.617 €
Liderazgo compartido	200.000 €	1.105.126 €
Total presupuesto SGT	321.448.150 €	1.760.951.259 €

Fuente: Turespaña (2007)

2.4.4 EL FACTOR RELACIONAL EN LA ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA

En todo el diseño estratégico de Turismo 2020 se puede comprobar la notable presencia de los planteamientos del marketing relacional que hemos aglutinado en torno al concepto básico de factor relacional. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos señalar algunas de estas evidencias:

- El eje «*nueva economía turística*» marca un interés por el conocimiento, la innovación y el talento. Conocimiento para prestar más atención a variables más relacionadas con la fidelización que con el crecimiento del número de turistas. Innovación para favorecer la cooperación entre las PYME turísticas. Talento para potenciar el factor humano como elemento inseparable del turista para poder generar satisfacción.
- El eje «*valor al cliente*» pone de relieve la importancia del turista como catalizador del factor relacional. Las estrategias en torno a este eje se desarrollan alrededor de la generación de una experiencia turística satisfactoria y la fidelización.
- El eje «*sostenibilidad del modelo*» también cuenta con una fuerte presencia de los elementos del factor relacional, ya que lo que plantea es un turismo sostenible, esto es, el establecimiento de negocios, y por tanto, relaciones a largo plazo. La gestión de los destinos debe suponer la corresponsabilidad público-privada, los destinos maduros deben ofrecer propuestas de mayor valor a los clientes, la desestacionalización supone esfuerzos creativos por parte de todos los agentes para crear productos novedosos.
- El eje «*entorno competitivo*» se basa en un conjunto de estrategias basadas en la cooperación, que inciden tanto en el factor relacional en general (relaciones entre todos los agentes) como en el mosaico relacional (cooperación entre las administraciones turísticas): se persigue un marco normativo simplificado que mejore la innovación y los procesos, se incentiva la cultura cooperativa, se impulsan planes sectoriales de competitividad y mejorar las infraestructuras para hacer más accesible el turismo. Todos estos factores destacan también la complejidad, interdependencia y variedad del sistema turístico.
- El eje «*liderazgo compartido*» enfatiza la importancia del factor relacional dentro de la gestión pública y privada del turismo (cuya complejidad nos ha llevado a hablar de mosaico relacional para describir las relaciones entre todas las administraciones públicas con competencias en turismo).

La presencia relevante de los elementos del factor relacional en el plan Turismo 2020, por una evidente necesidad de coherencia estratégica, hace que también se

manifiesten en el Plan 08-12. Prácticamente todos los programas suponen un cierto nivel de marketing relacional, y por tanto, en muchas de las 72 acciones previstas en el plan se manifiestan los principios del marketing relacional. Nos centramos en los programas relacionados con los ejes que posiblemente recogen más explícitamente la importancia del factor relacional y las ideas de fidelización de clientes y mercados ampliados⁸: el valor al cliente y el liderazgo compartido.

Todos los programas del eje «*valor al cliente*» ponen de relieve la importancia del factor relacional, especialmente en lo que respecta al papel del turista como catalizador de las relaciones. No obstante, queremos destacar el programa «*ayudando a vender*» y «*calidad percibida*».

Entre las líneas de acción del programa «*ayudando a vender*», cabe señalar la puesta en marcha de «*herramientas de gestión de las relaciones con los clientes CRM*» (AV3). Las herramientas *Customer Relationship Management* (CRM) son aplicaciones informáticas desarrolladas para poder aplicar planes de fidelización con los clientes en los mercados masivos. Otra acción de este programa es la de «*marketing y comercialización online*» (AV4), que permiten una interacción inmediata con los potenciales turistas. También es interesante por su incidencia en el factor relacional la acción «*colaboración y eficiencia en la acción internacional*» (AV6), que pretende impulsar la colaboración entre entes de promoción, gestores de destino y empresas en los mercados internacionales.

En lo que se refiere a las acciones del programa «*calidad percibida*» podemos destacar la acción «*servicios al cliente para la calidad turística*» (CA1), propuesta para «*diseñar el servicio de información y el CRM calidad turística, estableciendo fórmulas para la captación del interés del turista en el momento de configurar su experiencia que influyan en su decisión de compra, así como para mejorar su nivel de satisfacción una vez en el destino y establecer mecanismos de retroalimentación sobre la experiencia vivida*». Hay que destacar que en el desarrollo concreto de esta acción se hace mención expresa a las estrategias de marketing relacional. En cualquier caso, otras líneas de actuación de este programa son también significativas desde el punto de vista

⁸ Evidentemente los programas asociados al resto de ejes también recogen elementos característicos del factor relacional. Por ejemplo, en el eje nueva economía turística, se puede citar dentro del programa conocimiento la acción «priorización de necesidades de información desde la participación», o dentro del programa innovación, la acción «apoyo a la innovación empresarial» por las implicaciones en las innovaciones organizativas en relación con proveedores y clientes.

del marketing relacional como el «*índice de satisfacción turística*» (CA2) o la «*cultura del detalle*» (CA3) (SGT, 2007: 54).

Respecto al eje liderazgo compartido, el Plan 08-12 lo desarrolla mediante el programa Compromisos H2020, con tres líneas de acción directamente vinculadas con el factor relacional, debido al incentivo de la cooperación, la participación y debate que plantean para su ejecución: el «*seguimiento de la aplicación del Plan Turismo 2020*» (COMP1), la «*comunicación, difusión y participación en el Turismo 2020*» (COMP2) y el desarrollo de un «*Sistema de indicadores de evaluación del Plan del Turismo Español 08-12*» (COMP3) (SGT, 2007: 65).

2.4.5 LA ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA EN CLAVE DE SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad se incorpora de forma expresa en la actual estrategia turística española. En coherencia con la posición de liderazgo de España en el turismo europeo y mundial, la meta del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (SGT, 2007: 12): «*lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social*» entronca directamente con los objetivos comentados de la «*Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*» (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007: 1), en términos de sostenibilidad, competitividad y liderazgo.

Los agentes turísticos públicos y privados, a través del proceso de elaboración de Turismo 2020, han consensuado como uno de los ejes clave del plan «*la sostenibilidad del modelo turístico español*». El crecimiento incesante de turistas que llegan a España convierte el desarrollo sostenible en una necesidad ineludible. El eje sostenibilidad de Turismo 2020 representa la apuesta por una nueva cultura fundamentada principalmente en la calidad frente a la cantidad (Editur, 2007) y ha supuesto la definición de un objetivo y sus correspondientes estrategias en el plan Turismo 2020, así como programas y planes de acción específicos en el plan Turismo 08-12, diseñado como palanca que haga realidad los objetivos de Turismo 2020.

El eje sostenibilidad tiene como objetivo asociado «*mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial*» (SGT, 2007: 35). Desde un punto de vista más funcional este objetivo supone un compromiso real con la sostenibilidad y la responsabilidad social, el refuerzo de los procesos estratégicos de los destinos turísticos (especialmente en la gestión de los destinos maduros), y la desestacionalización y reequilibrio territorial:

- Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. La industria turística española ha realizado importantes aportaciones a la sociedad, pero debe seguir respondiendo ante las crecientes exigencias de la demanda y el desarrollo constante de los países competidores. El liderazgo internacional de España solo se puede defender sobre la base de la sostenibilidad y el equilibrio enriquecedor entre el turismo y su entorno posibilitador. Para ello las prioridades de actuación en sostenibilidad se orientan a comprender el impacto del turismo en el entorno, revisar el ritmo y modelo de crecimiento de la actividad turística, fomentar la cultura de la sostenibilidad mediante la divulgación y sensibilización, y lograr que el sector desarrolle mecanismos efectivos a través de los cuales pueda incorporar los requerimientos de competitividad-sostenibilidad necesarios, en los ámbitos que así lo precisen. La responsabilidad social en el sector turístico se entiende como la coherencia entre los objetivos económicos, sociales y ambientales y la estrategia empresarial para lograr el equilibrio de los intereses de todos los participantes en la actividad turística: clientes, comunidad receptora, instituciones públicas y trabajadores.
- Reforzar los procesos estratégicos de los destinos turísticos. Es preciso que el modelo turístico español mejore y refuerce los procesos de gestión y planificación con el objetivo de adaptar los destinos a los actuales requerimientos de la demanda, sin incurrir en los mismos errores del pasado. Para ello, es fundamental reconducir los destinos maduros a través de proyectos de reforma integral que permitan generar nuevos modelos de referencia y tengan un efecto demostración sobre todo el sector turístico, tanto nacional como internacional.

- Desestacionalización y reequilibrio socio-territorial. Constituyen dos prioridades para impulsar la sostenibilidad y competitividad del modelo turístico español. Implican la redefinición de los productos para una mejor adaptación a los nuevas exigencias de la demanda, sobre la base de la diferenciación en los atributos únicos de los destinos y de la especialización en una oferta de productos actualizada continuamente para construir una experiencia completa y singular en el cliente.

Turismo 2020 materializa los anteriores elementos de reflexión en torno al objetivo en cuatro estrategias básicas, cuyas características fundamentales son resumidas en la **tabla 2.5**.

Tabla 2.5. Estrategias del eje «sostenibilidad del modelo turístico español» en el plan Turismo 2020

Estrategia y objetivo asociado	Aspectos fundamentales
Turismo, medio ambiente y sociedad. Avanzar en la asunción de compromisos por la sostenibilidad y en el desarrollo de fuertes prototipos integrales de referencia con proyección internacional en actividades empresariales y destinos costeros, culturales, patrimoniales y de naturaleza.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los impactos generados y proteger el paisaje. - Medir los resultados. - Involucrar a todos. - Referencias a seguir. - Reconocer el buen comportamiento.
Planificación y gestión de los destinos turísticos. Impulsar los procesos de planificación y gestión de los destinos turísticos basados en la corresponsabilidad público-privada y la participación social, capaz de integrar y desarrollar una visión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la competitividad / sostenibilidad de los destinos. - Planificar según la fase de desarrollo.
Recualificación de destinos turísticos maduros. Impulsar un nuevo modelo para los destinos turísticos maduros caracterizado por su mayor propuesta de valor al cliente, que aporte un mayor beneficio económico, social y medioambiental.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconversión o modernización de destinos maduros. - Mejorar la competitividad- sostenibilidad actuando en áreas específicas. - Ayudar a mejorar la oferta.
Desestacionalización y reequilibrio socioterritorial. Revalorizar aquellos recursos que fomenten el equilibrio socioterritorial del turismo, creando nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año, desestacionalizando la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Demandas no estacionales. - Especialización y diferenciación. - Vertebración turística del territorio.

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

Cada una de las cuatro estrategias del eje sostenibilidad constituye un programa en el Plan 08-12, desglosándose el objetivo general asociado a cada estrategia en una serie de objetivos operativos, a cada uno de los cuales se le asigna una línea de acción concreta, que es analizada con más detenimiento en el plan. De esta forma, el programa «*turismo, medio ambiente y sociedad*» tiene asociadas seis líneas de acción (**tabla 2.6**) el programa «*planificación y gestión de los destinos turísticos*» cuenta con

cuatro líneas de acción (**tabla 2.7**), el programa «*recualificación de destinos turísticos maduros*» tiene tres (**tabla 2.8**), y el último programa, el de «*desestacionalización y reequilibrio socioterritorial*» desarrolla cuatro líneas de acción (**tabla 2.9**).

Tabla 2.6. Plan 08-12: objetivos específicos y líneas de acción del programa «turismo, medio ambiente y sociedad»

Objetivos operativos	Líneas de acción
Identificar, estudiar y evaluar las diferentes tipologías de impactos generados por el sector turístico sobre otras actividades o áreas de actuación y viceversa, desarrollando instrumentos que faciliten su medición y la identificación de las causas principales, asegurando una actuación eficaz.	TU1 Conocimiento e identificación de bases para la sostenibilidad turística
Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de indicadores efectivos de sostenibilidad, y programas de actualización continua del conocimiento de las mejores experiencias en sostenibilidad y maximización del resultado económico-social del turismo por unidad de carga.	TU2 Observatorio del turismo y la sostenibilidad
Sensibilizar y difundir los modelos y criterios a aplicar para la mejora de la sostenibilidad del sector turístico, involucrando a todos los agentes que participan activamente en la planificación y gestión de los destinos turísticos.	TU3 Sensibilización y formación en sostenibilidad
Generar potentes experiencias integrales que constituyan un efecto demostración tanto para el propio sector como para el mercado.	TU4 Proyectos demostrativos en red de turismo y medio ambiente
Reducir los impactos medioambientales y sobre la sociedad generados por el sector turístico, generalizado la aplicación de las mejores prácticas, involucrando a los turistas en este propósito y transformándolo en un atributo adicional del destino que mejore el equilibrio entre turismo y sociedad.	TU5 Códigos y compromisos por la sostenibilidad
Sensibilizar y formar a las empresas e instituciones turísticas en la necesidad de mantener comportamientos responsables en el desarrollo de su actividad, así como dotarles de fórmulas prácticas y casos de éxito existentes.	TU6 Modelo de reconocimiento de la responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

Tabla 2.7. Plan 08-12: objetivos específicos y líneas de acción del programa «planificación y gestión de los destinos turísticos»

Objetivos operativos	Líneas de acción
Facilitar la evaluación o autoevaluación de la competitividad-sostenibilidad de los destinos, de acuerdo a su modelo y a la etapa de desarrollo en la que se encuentren.	PA1 Herramientas de evaluación de la competitividad-sostenibilidad
Desarrollar métodos e instrumentos de planificación y gestión de destinos turísticos que se adapten a las necesidades y requerimientos de las diferentes tipologías existentes, de acuerdo a la fase de desarrollo en la que se encuentren.	PA2 Metodologías para planificar y gestionar destinos turísticos
Impulsar el proceso de planificación estratégica de los destinos turísticos que, tomando como referencia las tendencias del mercado y los requerimientos de la demanda, revise el papel de los diferentes interlocutores involucrados y mejore los resultados económico-sociales y de impacto medioambiental de la actividad turística.	PA3 Impulso a la planificación estratégica
Fortalecer los instrumentos de gestión de destinos turísticos que, basados en la colaboración público-privada, garanticen la sostenibilidad del destino.	PA4 Gestión de destinos: refuerzo de capacidades y conocimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

Tabla 2.8. Plan 08-12: objetivos específicos y líneas de acción del programa «recualificación de destinos turísticos maduros»

Objetivos operativos	Líneas de acción
Generar un efecto demostración a través de proyectos de alto impacto de reconversión o modernización integral de destinos maduros con proyección internacional, desarrollados y cofinanciados por las administraciones competentes y el sector empresarial, con el propósito de implantación de un modelo turístico de futuro.	RE1 Proyectos extraordinarios de recualificación de destinos maduros
Impulsar programas de actuación especiales sobre áreas o problemáticas específicas de destinos turísticos maduros que incidan en la mejora de su competitividad-sostenibilidad.	RE2 Rehabilitación de equipamientos y entornos urbanos y naturales
Impulsar modelos de reforma y rehabilitación de la oferta turística, tanto de alojamiento como complementaria, aplicando las directrices de especialización y diferenciación.	RE3 Modernización de la oferta turística

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

Tabla 2.9. Plan 08-12: objetivos específicos y líneas de acción del programa «desestacionalización y reequilibrio socioterritorial»

Objetivos operativos	Líneas de acción
Identificar y evaluar las oportunidades que permitan avanzar significativamente en la desestacionalización y reequilibrio socio-territorial, definiendo una estrategia de desarrollo de productos prioritarios que permita la especialización y diferenciación de los destinos turísticos.	DE1 Identificación de oportunidades: mapa de recursos para la desestacionalización
Apoyar un programa de especialización y diferenciación de los destinos a través del desarrollo de productos turísticos prioritarios, que favorezca el crecimiento competitivo y sostenible a partir de la consecución de nuevos logros de desestacionalización.	DE2 Planes en destinos sobre productos, itinerarios y rutas temáticas
Impulsar el reequilibrio socioterritorial del turismo, a través de la vertebración territorial de recursos naturales y culturales de alto potencial turístico con la oferta de equipamientos y servicios turísticos.	DE3 Planes de desestacionalización
Impulsar un modelo de colaboración entre los destinos participantes en los diferentes programas definidos para generar dinámicas de gestión más eficientes.	DE4 Modelo de cooperación en red entre destinos participantes

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

El análisis de las estrategias, programas, objetivos y planes de acción desarrollados en la estrategia turística española a través de los planes Turismo 2020 y Plan 08-12 ponen de relieve la importancia del destino turístico como factor clave para el desarrollo de un turismo sostenible. De hecho, dos de los programas (son un total de cuatro adscritos al eje sostenibilidad) van dirigidos explícitamente hacia los destinos: «*planificación y gestión de los destinos turísticos*» y «*recualificación de destinos turísticos maduros*» (SGT, 2007: 57-58). Además, entre las líneas de acción de los restantes programas, también se encuentran actuaciones que toman como eje el destino turístico, especialmente las acciones del programa «*desestacionalización y reequilibrio socioterritorial*».

Los destinos turísticos son el escenario en el que se desarrolla la experiencia turística. En ellos, además, siguiendo el modelo del factor relacional, confluyen multitud de agentes con intereses diferentes y que tienen un papel relevante en el desarrollo del destino a corto y a largo plazo, por lo que es necesario compatibilizar y encontrar un equilibrio entre todos ellos. Así, la sostenibilidad es el reto por excelencia del sector a largo plazo (SGT, 2007) y el destino la unidad de medida más representativa para valorar el grado de éxito de los modelos de gestión basados en la sostenibilidad.

2.4.6 LA ESTRATEGIA TURÍSTICA ESPAÑOLA EN CLAVE DE CLUSTERS

En una investigación de la Universidad de Alicante, recogida por Ybarra (2006) se analizan los Sistemas Productivos Locales (SPL) de España. Este investigador equipara los SPL a distritos industriales y señala que responden a una triple dinámica industrial: unos son tradicionales (textil, calzado, juguete, mueble); otros responden a dinámicas derivadas de los ajustes productivos de los años setenta y ochenta (corredor de Madrid, confección junto a los grandes núcleos poblacionales o maquinaria) y otros tienen un carácter emergente (química, electrónica, óptica...). Precisamente en este apartado de distritos emergentes el estudio localiza algunos en el sector turístico, señalando que, dada su naturaleza turística, requerirían un análisis específico (Ybarra, 2006).

El concepto de *cluster* es perfectamente aplicable a la actividad turística, aunque el *cluster* turístico cuenta con dos elementos diferenciales (Calderón, 2005). Por un lado, los intermediarios juegan un papel muy importante (en comparación con otros sectores), aunque el impacto de Internet está cambiando sustancialmente la naturaleza del valor de los intermediarios, al poder el propio consumidor crear su paquete turístico. Por otro lado, el turista debe desplazarse al destino para que se produzca la experiencia turística.

Los *clusters* turísticos enfatizan la importancia del marketing relacional y del factor relacional en torno al turista (fuente de necesidades diversas) y a las relaciones que los agentes públicos y privados precisan desarrollar, dentro y fuera del destino, para lograr

que el cliente tenga una experiencia positiva. De esta forma, podemos considerar los *clusters* turísticos como el modelo más paradigmático del factor relacional.

Al analizar los aspectos fundamentales del Plan 2020, se comentó brevemente los ejes, objetivos y estrategias del plan (**tabla 2.3**), sin embargo, en ninguno de estos elementos se menciona de forma directa la figura de los *clusters* turísticos. Esto se debe a que estas figuras se consideran más un instrumento operativo, por ello es necesario ir al Plan 08-12 para encontrar una línea de actuación expresamente vinculada con los *clusters*.

En concreto en el programa «*innovación*», cuyo objetivo general consiste en «*impulsar un nuevo modelo de innovación horizontal para el conjunto del sistema turístico español, mejorar su capacidad científica y tecnológica, y aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión*» (SGT, 2007), es donde se recoge el impulso público a los *clusters* turísticos a través de la acción «*IN2 Clusters turísticos innovadores*», como se puede ver en la **tabla 2.10**, en la que se recogen los objetivos específicos del programa y las líneas de acción asociadas.

Tabla 2.10. Plan 08-12: objetivos específicos y líneas de acción del programa «*innovación*»

Objetivos operativos	Líneas de acción
Estimular una cultura de la innovación en el sector, sensibilizando al conjunto del sistema turístico español sobre el impacto de la innovación en la competitividad.	IN1 Programa de sensibilización en innovación
Desarrollar entornos tecnológicos basados en la cooperación en red de todos los agentes, empresas turísticas, gestores de destino y proveedores para el fomento de la innovación.	IN2 Clusters turísticos innovadores
Impulsar la creación y aplicación de nuevos contenidos y herramientas tecnológicas, especialmente en el ámbito de las TIC, como un componente inherente a los planes de actuación de las empresas y destinos del sector turístico español.	IN3 Desarrollo de herramientas tecnológicas para el sector (TIC Turismo)
Fomentar la creación y generalización de nuevos modelos de productos y de procesos de gestión y comercialización capaces de mejorar el valor ofrecido al cliente y aumentar la efectividad y eficiencia.	IN4 Apoyo a la innovación empresarial
Promover el diseño e implementación de nuevos modelos, sistemas y herramientas de planificación y gestión de los destinos turísticos, sus infraestructuras y recursos básicos, dirigidos a obtener mejoras sociales, culturales y medioambientales, anticipando y mitigando los impactos de la actividad turística en el entorno.	IN5 Innovación para la sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2007)

La acción «*IN2 Clusters turísticos innovadores*» (SGT, 2007: 48) se ha marcado como objetivo incentivar la creación de clusters turísticos innovadores como un conjunto

de empresas del sector del turismo donde además tienen cabida proveedores, gestores de destinos turísticos, los centros de investigación y formación etc., con el objetivo de detectar las principales necesidades tecnológicas y buscar las acciones necesarias, tanto técnicas como de gestión, a llevar a cabo de un modo conjunto y mediante la utilización de servicios avanzados compartidos. El Plan Nacional de I+D+i para la innovación y el desarrollo científico y tecnológico apoya este objetivo mediante serie de líneas de apoyo concretas a las empresas turísticas (SGT, 2007):

- Ayudas dirigidas a crear centros tecnológicos y para el desarrollo de los planes de actuación estratégica en los distintos subsectores y destinos turísticos.
- Ayudas para las agrupaciones empresariales innovadoras que combinen en un subsector, producto, segmento o destino turístico, empresas, asociaciones, centros de formación y de investigación públicos y privados involucrados en procesos de intercambio colaborativo para la elaboración de planes estratégicos y ejecución de proyectos específicos de carácter innovador.
- Incentivos para el desarrollo de proyectos consorciados y en red de carácter supraregional destinados a promover acciones conjuntas en los distintos subsectores de la cadena de valor y/o entre destinos y empresas del mismo segmento o producto turístico, en los campos de la innovación, la transferencia de tecnología y, en particular, en el diseño de productos turísticos innovadores, plataformas avanzadas de comercialización y gestión de las relaciones con los clientes y la visibilidad internacional de la oferta.

Si consideramos todos los anteriores aspectos, podemos concluir que los *clusters* son valorados en la estrategia turística española como herramientas potenciadoras de la innovación, especialmente en los destinos turísticos, aunque también en productos, sectores de actividad e investigación. En cualquier caso hay que reseñar que esta acción en realidad no cae dentro del área de turismo, sino que se enmarca dentro de la política industrial y en concreto en el Plan Nacional de I+D+i.

La política industrial española asume como objetivo contribuir al crecimiento de la productividad agregada de la economía española, mejorando la productividad total de los factores, y en especial la capacidad innovadora de las empresas industriales y de

los entornos industriales. Se trata de fortalecer la generación de rendimientos crecientes, y una de las vías elegidas es el fortalecimiento de las ventajas derivadas del entorno (Trullén, 2007; MITYC, 2006), buscando los rendimientos crecientes asociados a la concentración espacial de pequeñas y medianas empresas innovadoras (Becattini, 1979). Con este objetivo se puso en marcha el ya comentado Programa de Apoyo a las Agrupaciones de Empresas Innovadoras (AEI).

3 BASE CONCEPTUAL (II): FUNDAMENTOS DE CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN

No hay duda de que el turismo que se desarrolla en un ENP únicamente se puede concebir desde la sostenibilidad de todo el sistema. Si el turismo se caracteriza por la multitud de agentes que participan y se relacionan para lograr una experiencia positiva en el turista, en el caso del turismo sostenible en los ENP la red de relaciones se hace más compleja participando una multitud de agentes implicados en la sostenibilidad ambiental, social y económica: administraciones, gestores del ENP, población local, empresas, visitantes... Por tanto, se hace imprescindible gestionar estas relaciones, y el marketing relacional responde perfectamente a esta necesidad. Además, este enfoque lleva a considerar la satisfacción como un concepto más amplio, no solo referido a los clientes, sino al conjunto de agentes implicados o *stakeholders*, lo que también tiene repercusiones en la consideración de la calidad de servicio desarrollada en los ENP.

Ahora bien, antes de llegar a estos planteamientos concretos (que se analizarán en los siguientes capítulos) primero se analizarán los conceptos de gestión de calidad y calidad de servicio, así como sus vinculaciones con la satisfacción.

Desde que el hombre es hombre le ha gustado lo bueno y de lo bueno lo mejor (Laguna, 2000), y a lo largo del tiempo hemos podido observar como el hombre ha buscado siempre satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de aquellos productos y servicios que le proporcionaban mayor utilidad, por lo que el tema de la calidad puede resultar poco novedoso, sin embargo puede concebirse como un factor clave para el éxito que no depende de un único departamento empresarial sino que abarca a toda la organización (Lagrosen y Lagrosen, 2006). Reflejo de ello son los numerosos autores que han estudiado el tema, y los numerosos estudios académicos que estudian el tema de la implantación de sistemas de calidad y sus efectos en las empresas (Serrano, López y Gómez, 2007) dando lugar a un proceso evolutivo que a su vez ha tenido consecuencias en la definición de determinados conceptos (Bethencourt, *et.al*, 2005; Cuatrecasas, 2010).

Desde muy antiguo podemos observar que la calidad ha sido un tema de suma importancia para el hombre, reflejo de ello es el Código de Hammurabi (1752 AC)

donde se vislumbraba la preocupación del ser humano por la calidad, de forma que «*si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte*» (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 2). De igual forma para los fenicios la calidad resultaba enormemente importante (Evans y Lindsay, 2008) y entre sus prácticas habituales encontramos, entre otras, cortar la mano a aquellas personas que hacían productos defectuosos. Incluso existen grabados en el antiguo Egipto que datan de tres siglos después donde se pueden apreciar cómo se esculpían los bloques de piedra y posteriormente se verificaba si dichos bloques se adecuaban a las dimensiones establecidas para ser utilizados en las majestuosas construcciones de la época (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007; Vargas y Aldana, 2006), los resultados eran tan precisos, que según establecen Evans y Lindsay (2008) es imposible que hoy en día pueda introducirse una hoja de cuchillo entre piedra y piedra.

En la Edad Media, la fabricación artesanal pone de manifiesto la estrecha relación existente entre fabricante y cliente para adaptar el producto a las necesidades expuestas por el propio cliente. Esta relación se mantuvo en los comienzos de la revolución industrial pero poco a poco fue deteriorándose con la implantación en las fábricas de la producción en serie hasta desaparecer por completo a mediados del siglo XIX en Estados Unidos (Vargas y Aldana, 2006). La fabricación en serie provocó que los trabajadores dejaran de ser los responsables de la calidad y que dio origen a la figura de un responsable de calidad, denominado también inspector de calidad (Claver, Molina y Tarí, 2005).

No obstante, la calidad es algo más que hacer las cosas bien, es hacerlas bien y que a su vez el cliente las perciba tal y como él desea, de forma que quede plenamente satisfecho (Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Lambin, 2003). Desde este punto de vista es necesario no solamente medir la calidad desde una perspectiva interna, sino también desde el punto de vista del cliente que la percibe (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2000; Horovitz, 2000; Ruiz-Olalla, 2001) y en consecuencia se habla de calidad desde una doble perspectiva, calidad objetiva y calidad subjetiva (Rey, 2004; Lambin, 2003).

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CALIDAD

A pesar de la longevidad de la calidad, podemos observar cómo en la actualidad, y día tras día, se continúa hablando de calidad, cómo el hombre continúa preocupándose por adquirir productos y servicios de calidad y cómo las empresas se ven obligadas a responder a estas necesidades para poder sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. Esta situación ha llevado consigo una evolución temporal en el concepto de calidad (Cortes, Taverner y Tarí, 1999), pudiendo datar el punto de partida de este proceso evolutivo en la Revolución Industrial como hecho histórico que marca un antes y un después en la forma de producir y en consecuencia en la forma en que las empresas satisfacen las necesidades de sus clientes.

La desaparición total de la estrecha relación que hasta el momento había existido entre fabricante y cliente por la implantación de la producción en serie, tuvo repercusiones bastante nefastas sobre la calidad de los productos, hecho que a su vez provocó una enorme desconfianza por parte de los clientes hacia los fabricantes, que veían como los productos que adquirían habían dejado de adaptarse a sus necesidades (Evans y Lindsay, 2008).

Es en este momento cuando la mayoría de los autores comienza a hablar de un cierto proceso evolutivo en el término calidad, ya que si bien inicialmente la escasa calidad de los productos fabricados con este nuevo sistema de producción no perjudicó a las ventas debido al exceso de demanda existente sobre la oferta, si lo hizo en la segunda mitad del siglo XX cuando las empresas americanas, inmersas en el incremento de la productividad de sus fábricas y nada preocupadas por la calidad de sus productos, se vieron seriamente perjudicadas por el incremento de las ventas de productos procedentes de las empresas japonesas en el mercado americano, productos caracterizados por su gran calidad (Evans y Lindsay, 2008).

3.1.1 EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS ACTUALES DEL CONCEPTO DE CALIDAD: PRINCIPALES APORTACIONES A LA TEORÍA DE LA CALIDAD

Teniendo en cuenta la bibliografía consultada debemos partir de una serie de premisas a la hora de definir el término calidad, puesto que es un término que se utiliza por multitud de personas con interpretaciones muy diversas según las funciones que cada una de estas personas desempeña en la organización empresarial. Por este motivo fundamentalmente, podemos subrayar que el término calidad es un término abstracto (Kindwell, 1971), poco consensuado y que resulta poco claro, que tiene infinidad de acepciones y grandes connotaciones de relativismo y subjetividad, y que por tanto conlleva la necesidad de ser dotado de cierta objetividad (Hendrickson, 1971). La **tabla 3.1** nos muestra esta realidad mediante la exposición de las principales definiciones del término calidad a lo largo de su historia.

Estas circunstancias nos llevan a situar el origen del concepto de calidad en el sector industrial, siendo en este sector donde se hacen las primeras aproximaciones al término (Lambin, 2003). La primera definición como tal la facilita La American Society for Quality Control, que define la calidad como *«la totalidad de funciones y características de un producto que determinan la capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto grupo de usuarios»* (Larrea, 1991: 15). A su vez otros autores la definen de una forma muy sencilla, como la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente. Si bien inicialmente la calidad hacía referencia única y exclusivamente a las características del producto y de cómo este se ajustaba a sus especificaciones iniciales, sin embargo a medida que transcurre el tiempo y la oferta comienza a superar a la demanda la calidad comienza a tener nuevas acepciones. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define la calidad como: etimológicamente del latín *«qualitas-atis»*, *«propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor»* (RAE, 2001: 401). Esta conceptualización del término se centra de lleno en el producto, por lo que se corresponde con el primer significado del término, independientemente del proceso productivo y del resto de áreas empresariales que intervienen en la elaboración y puesta en el mercado del propio producto.

En 1946 la Asociación Americana para la Calidad ya introduce una nueva faceta del término, al poner de manifiesto que estas características del producto deben estar orientadas y tener capacidad para satisfacer las necesidades del usuario.

Tabla 3.1. Diferentes acepciones de calidad

Autor	Definición de calidad
(Aristóteles, citado por Shewhart, 1931:37)	«Aquello en virtud de lo cual se dice de algo que es tal o cual».
ASQC (1978)	La combinación de todas las características del producto o servicio que son capaces de satisfacer las necesidades del consumidor.
Armand V. Feigenbaum (1951)	Herramienta de negocios estratégica que requiere la implicación de toda la organización.
AEC (Citado por Casadesús, Heras y Merino, 2005: 8)	«Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas».
F. Drucker (1974)	Contraprestación que el cliente está dispuesto a dar por consumir un bien o servicio en función de aquello que percibe y valora.
International Organization for Standardization en su norma ISO 8402 (ISO, 1986)	Conjunto de propiedades de un ente que le configuran como apto para satisfacer ciertas necesidades expresas o implícitas.
Crosby (1987)(Citado por Casadesús, Heras y Merino, 2005: 8)	«Cumplimiento de especificaciones o requerimientos».
Groocock (1986: 27)	«Grado de conformidad de todas las propiedades y características pertinentes del producto con respecto a todos los aspectos de las necesidades del cliente, limitando por la entrega y el precio que éste está dispuesto a pagar».
EFQM, (Citado por Casadesús, Heras y Merino, 2005: 8)	«Características de un producto o servicio que soportan su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas».
Garvin (1988)	Respuesta del consumidor ante la discrepancia que percibe entre sus expectativas previas y el rendimiento del producto.
Deming (1989: IX)	«Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado».
Juran y Grynan (1993)	Grado de adecuación de un producto o servicio a su uso.
Taguchi (1986)	Mínima pérdida que durante la vida útil del producto se le puede producir a la sociedad.
Lambin (2003)	La calidad es el grado de conformidad de las propiedades y atributos de un producto en relación a las necesidades y expectativas del consumidor, teniendo presente el precio que por ello se está dispuesto a pagar.
AENOR: Norma UNE-EN-ISO 9000:2005 (2005)	Grado en el que determinadas características inherentes reúnen ciertos requisitos.
Cuatrecasas (2010: 17)	«Conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario».
Alcalde (2010: 2)	«Capacidad del ser humano para hacer bien las cosas».

Fuente: Elaboración propia a partir de Casadesús, Heras y Merino (2005: 6-9), y Alonso, Barcos y Martín (2006: 21)

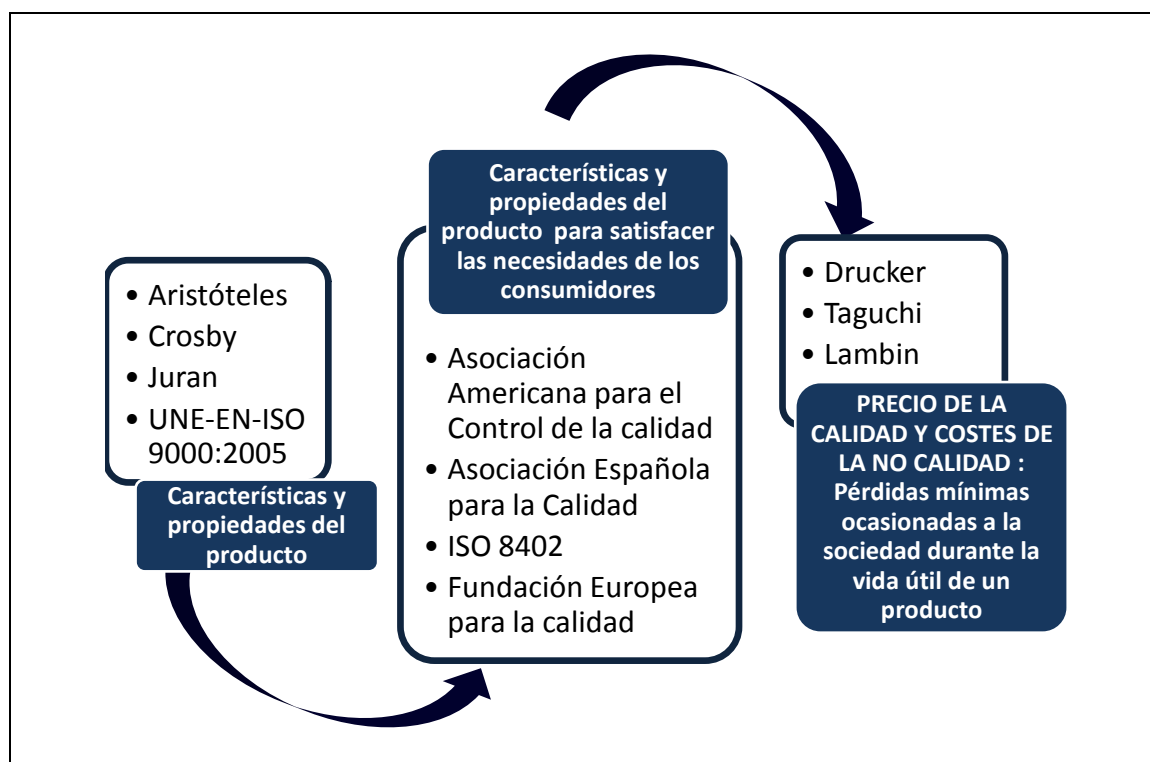
Posteriormente Feigenbaum (1951), hace referencia en su definición de calidad a diferentes áreas empresariales, como el marketing, la fabricación y el mantenimiento, y establece que la calidad viene a ser el conjunto de características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente. Estos nuevos matices introducidos por Feigenbaum continúan ampliando el concepto de calidad ya que implica y

responsabiliza a varios departamentos de la organización en el nivel de calidad del producto final.

Posteriormente Drucker (1974), establece el precio como nueva variable a tener en cuenta cuando hablamos de calidad de un producto. En 1978 el American National Institute (ANSI) y la American Society for Quality Control (ASQC) estandarizan las definiciones oficiales de calidad, estableciendo que la calidad es un concepto que abarca la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio sobre los que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades de los usuarios (ASQC, 1978). Finalmente Taguchi en la década de los ochenta introduce los costes de calidad como un aspecto más a tener en cuenta en lo que a la calidad se refiere, y hace referencia a este término como las pérdidas mínimas ocasionadas a la sociedad durante la vida útil de un producto.

Gráficamente podríamos representar la evolución del concepto de calidad tal y como muestra la **figura 3.1**, donde se procede a agrupar en tres bloques las definiciones dadas por los autores según la similitud que existe entre ellas. La **figura 3.1**, además de mostrarnos la evolución del concepto de calidad, nos permite apreciar por un lado que las nuevas definiciones lejos de sustituir a las más antiguas las han complementado (Garvin, 1988; Watson y Korukonda, 1995) y como la calidad se ha convertido en un término que las empresas deben conocer, estudiar, aplicar y mejorar día a día si quieren tener alguna posibilidad de sobrevivir en el mercado. En la actualidad el consumidor es quien juzga a la empresa, y por ello podríamos decir que se ha configurado dentro de la misma como el principal juez, lo que ha supuesto un cambio de paradigma que ha obligado a las empresas a realizar ajustes sustanciales y dar un giro en sus objetivos para adaptarse al nuevo entorno en el que el cliente es el protagonista. En este nuevo contexto la calidad del producto empieza a ser insuficiente y dada la importancia que fue adquiriendo el sector servicios, el término calidad comienza a aplicarse también a bienes intangibles y de ahí surge una corriente específica para la calidad de los servicios (Llorens, 1996; Lambin, 2003; Kotler Bloom y Hayes., 2004; Abascal, 2002). Zeithaml, Parasuraman y Berry la definieron en 1993 como la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (Zeithaml, Berry y Parasuraman 1993).

Figura 3.1. Evolución del concepto de calidad



Fuente: Elaboración propia

El hecho de que los productos lleven asociados cada vez más servicios, que el consumidor tenga a su disposición cada día una mayor cantidad de información, y que las empresas sean conscientes del papel fundamental que el cliente juega en la organización, conlleva la unión entre los conceptos de calidad y calidad de servicio. Garvin (1988) establece que para que un producto tenga calidad es necesario que anteriormente cumpla tres requisitos: identificar las características que dotan de calidad al producto, mediante la investigación de mercados, traducir estas características en atributos del producto perfectamente identificables y finalmente organizar el proceso productivo de forma que asegure que el producto fabricado se ajuste a las especificaciones iniciales. Ishikawa (1986), otro gurú de la calidad, de forma paralela identifica tres tipos de calidad, la calidad que el cliente espera recibir, la calidad programada por la empresa, y la calidad que realmente logra la empresa. De modo que para Ishikawa, un producto de calidad óptima, y que por tanto produzca una satisfacción plena, será aquel que tenga una mayor coincidencia de estos tres tipos de calidad (Casadesús, Heras y Merino, 2005).

Desde esta perspectiva podemos dar una definición integradora de las diferentes acepciones dadas hasta el momento del término, y en consecuencia la calidad podría definirse como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la fabricación de productos y prestación de servicios adaptados a estas necesidades (Claver, Molina y Tarí, 2005).

Aunque inicialmente la calidad pretendía reducir el número de defectos en los productos y servicios, las empresas poco a poco fueron advirtiendo que las mejoras no perduraban sin una dilatada consideración del resto de prácticas administrativas y empresariales, lo que originó que las empresas comenzasen a desarrollar ciertas acciones como la escucha activa a los clientes, la medición del desempeño en sus empleados, el desarrollo de relaciones a largo plazo tanto con clientes como con proveedores, etc., de tal forma que la calidad pasó a tener un relevante papel en la empresa permeando todas sus áreas (Evans y Lindsay, 2008).

En las dos últimas décadas se ha producido un gran cambio en la orientación de las investigaciones realizadas en torno a la calidad, de modo que éstas se centran cada vez más en la perspectiva del consumidor y se inclinan más hacia su satisfacción (Laguna, 2000; Abascal, 2002; Lambin, 2003; Horovitz, 2005). La orientación al consumidor se ha convertido en una constante de las empresas, que han observado el potencial de ingresos que suponen los clientes satisfechos (Gimeno y Ruiz-Olalla, 2001; Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Abascal, 2002; García, 2001). En la actualidad la calidad se ha convertido en una necesidad para las empresas que realmente quieren estar presentes en los mercados. Esta necesidad no afecta únicamente a los productos que fabrica o a los servicios que presta, sino que debe entenderse como una realidad que se extiende a todo su entorno.

La nueva situación económica en la que la oferta es bastante superior a la demanda ha contribuido a flexibilizar las estrategias directivas de las empresas para poder satisfacer las necesidades de los clientes mejorando su productividad. En este contexto las empresas que quieren vender productos y prestar servicios de calidad necesitan que todas las personas que la integran realicen un esfuerzo significativo y constante, pues los productos y servicios que hoy son de gran calidad, mañana dejarán de serlo, y por tanto la mejora continua es la vía para que las empresas puedan

mantenerse en el mercado y a su vez crear valor para todos sus stakeholders (Velasco, 2010).

La Asociación Americana para la Calidad (ASQ) en el año 2005 identificó seis fuerzas clave que determinarán el futuro de la calidad (Evans y Lindsay, 2008):

- La globalización de los mercados que conllevará nuevas formas de colaboración entre empresas, incrementará la competitividad y acrecentará la preocupación por los beneficios empresariales.
- La innovación, la creatividad y el cambio, pues los cambios serán cada vez más frecuentes por lo que los ciclos de vida serán más cortos y ante este escenario se hace necesario innovar y crear más para satisfacer al cliente.
- La subcontratación, ya que el trabajo dependerá cada vez menos del lugar y del espacio, y la calidad se extenderá a los proveedores y resto de stakeholders.
- La sofisticación del consumidor. El consumidor incrementará día a día sus expectativas y en consecuencia los ciclos de vida aún serán más cortos y la calidad resultará necesaria pero no suficiente.
- La creación de valor, pues el valor incluye sostenibilidad, y la calidad deberá crear valor en todo lo que se hace, de forma que se medirán no sólo los resultados financieros, sino también los resultados medioambientales, sociales, etc.
- Los cambios en la calidad, que dejará de ser un modelo de procesos para convertirse en una estrategia.

Dentro de nuestro ámbito concreto de estudio (los ENP) y según el manual de conceptos de Europarc (2005: 42) se puede definir la calidad como *«una serie de condiciones y cualidades intrínsecas que deben poseer los recursos, equipamientos y servicios del espacio natural protegido para que las actividades de uso público se desarrollen de forma satisfactoria para los visitantes y para la Administración, siempre dentro de los objetivos sociales y de conservación asignados al uso público»*. Para

nuestra investigación hemos optado por considerar la calidad, desde un punto de vista de calidad de servicio y calidad total, y por ello entendemos que calidad es el conjunto de características de los ENP y de todos los servicios que en ellos se prestan, capaces de satisfacer las necesidades de todos los agentes implicados en el espacio protegido, sin que ello merme la conservación de los valores y recursos del propio espacio, siempre desde una perspectiva de sostenibilidad del sistema.

3.1.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Hemos considerado importante tratar las dimensiones de la calidad en esta Tesis Doctoral, debido a la importancia que tiene para el tema objeto de la investigación el conocer aquellos aspectos, factores y elementos más valorados por cualquier cliente en un producto o servicio. Estos aspectos, factores o elementos que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la calidad de cualquier bien o servicio, es lo que se denomina dimensiones de la calidad (Casadesús, Heras y Merino, 2005). Por ello cualquier empresa debe conocerlos en profundidad para así diseñar sus productos y servicios lo más ajustados posibles a estas dimensiones y por tanto, ponga en el mercado productos y servicios de gran calidad y capaces de satisfacer a los consumidores.

Estos aspectos variarán y tendrán mayor o menor importancia dependiendo de cada cliente, lo que provoca que la calidad del bien o servicio sea diferente para cada cliente. La utilización, el estudio y el análisis de estas dimensiones puede ayudar a las empresas a mejorar su situación competitiva y diferenciarse respecto al resto, ya que permitirá a la empresa conocer aquello que los clientes más valoran, compararlas con las de la competencia para determinar cuales son sus puntos fuertes y sus puntos débiles así como determinar cuales son sus oportunidades para competir en el sector (Llorens y Fuentes, 2005). En nuestro caso los ENP son considerados como un producto turístico y de ahí la importancia de que sus gestores conozcan aquello del ENP que más valoran quienes los visitan.

Garvin (1988) establece ocho dimensiones, factores o elementos que configuran la calidad de un producto:

- Las prestaciones o características funcionales primarias del producto o servicio:
- Las peculiaridades, que abarcarían todo aquello que sirve como complemento del funcionamiento básico del producto o servicio, aunque no es imprescindible, para el funcionamiento del producto o servicio.
- La fiabilidad, que se refiere a que todo producto o servicio debe satisfacer a quien lo consume durante todo el tiempo que es usado. Por tanto muestra la posibilidad de que el producto o servicio se estropee, funcione o se preste mal, de forma que cuanto mayor sea la fiabilidad, menores serán los costes de mantenimiento y de recuperación del servicio.
- La conformidad del producto o servicio con las especificaciones establecidas inicialmente.
- La durabilidad, referida a la cantidad de uso que el cliente obtiene del producto o servicio antes de que este se averíe y sea preferible reemplazarlo por otro, que continuar reparándolo.
- Servicio, como aspecto intangible del producto que se refleja en la amabilidad, cortesía, profesionalidad, competencia, rapidez, etc.
- La estética, como dimensión subjetiva con la que es imposible satisfacer a todos los clientes.
- Percepción o apreciación subjetiva por parte del cliente. Se configura en función de la información que reciba del resto de dimensiones.

No obstante, y debido a la diferencia existente entre productos y servicios, que veremos en profundidad más adelante, las dimensiones del producto identificadas por Garvin difieren de las dimensiones que puedan tener los servicios. Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), determinaron a través de diferentes estudios llevados a cabo

durante los años ochenta que los consumidores valoraban la calidad de servicio en base a diez aspectos:

- La fiabilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa.
- La competencia de los recursos humanos para prestar el servicio.
- La capacidad de respuesta para poder satisfacer a los clientes lo antes posible.
- La accesibilidad del servicio y facilidad de contacto, con independencia del horario en que se reclame por parte del cliente.
- La empatía para comprender las necesidades de los clientes y responder a sus necesidades sobrepasando sus expectativas.
- Cortesía y atención por parte de los recursos humanos de la empresa para prestar el servicio con respeto, amabilidad, consideración, etc.
- Comunicación para mantener puntualmente informados a los clientes.
- Credibilidad, fijada por la veracidad en el servicio prestado.
- Seguridad, que confiere confianza y despeja dudas respecto al servicio, tanto desde el punto de vista económico, como físico.
- Elementos tangibles, todos aquellos relacionados con el aspecto del servicio, como las instalaciones físicas, equipos técnicos y humanos y resto de medios necesarios para la correcta prestación del servicio.

En los mercados actuales que cada día son más competitivos y están más globalizados resulta indispensable que la empresa tenga en cuenta estos factores para mantenerse y garantizar su supervivencia. La orientación al cliente es clave, pero ya resulta insuficiente debido a la gran influencia que están teniendo el resto de stakeholders en las empresas. La calidad, como excelencia, fundamentada en la mejora continua, se manifiesta como el camino a seguir por las empresas para satisfacer las necesidades de todos ellos de una forma equilibrada. La empresa que opta por este camino se encuentra en disposición de obtener una serie de ventajas competitivas y sostenibles (Alonso, Barcos y Martín, 2006) que pueden materializarse mediante la

mejora continua del producto, la gestión eficiente de las relaciones con los clientes y la mejora continua de los procesos operativos y de gestión.

3.2 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: DE LA INSPECCIÓN Y EL CONTROL A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Al igual que el concepto de calidad ha evolucionado muy rápidamente, también ha evolucionado la forma en que las empresas interesadas en la calidad han aplicado los conocimientos de dicha materia a su actividad. Hasta el momento nos hemos detenido en el concepto de calidad, pero es necesario que nos adentremos en otro concepto clave para aplicar eficientemente la calidad en las organizaciones, este concepto es el de gestión de la calidad. En un principio la calidad únicamente pretendía llegar al cero defectos mediante la inspección de la producción y la eliminación de los productos defectuosos, que no cumpliesen los estándares establecidos (Llorens y Fuentes, 2005), sin embargo en la actualidad el término calidad afecta a toda la organización y agentes relacionados con ella, que mediante la mejora continua intentan producir y prestar bienes y servicios excelentes.

No obstante, hubo un determinado momento en el que las empresas observaron cómo este proceso suponía un elevado coste, que no todas estaban dispuestas o en condiciones de soportar (Claver, Molina y Tarí, 2005). Una de estas empresas fue la Bell Company, donde sus ingenieros, Shewhart, Dodge, Roming, Edwards y Juran, a través de numerosos estudios observaron como el incremento del número de inspectores no garantizaba una mayor calidad de sus productos, y que en la fabricación industrial se daba una variación en el proceso debido a diferentes causas, materias primas, habilidades de los operarios, etc Shewhart (1931). En base a esto, Shewhart desarrolló un conjunto de técnicas estadísticas para determinar los límites de variación y gráficas de control que le permitiesen representar los resultados obtenidos de forma que se pudieran diferenciar los problemas inherentes al proceso productivo de los meramente casuales y que culminó con su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. El objetivo perseguido con estas nuevas técnicas era inspeccionar un cierto número de productos que permitiese decidir si el lote era aceptable o no (Cuatrecasas, 2005). Las empresas comenzaron a aplicarlas en sus departamentos de producción y sus enseñanzas se ampliaron al ámbito académico, lo que unido al hecho de que Estados Unidos participase en la segunda Guerra Mundial contribuyó aún más a su éxito, culminando todo ello con la creación en 1946 de la Asociación Americana de Control de Calidad (ASQC) (Llorens y Fuentes, 2005).

El control estadístico de la calidad pronto comienza a aplicarse a otras áreas de la empresa diferentes a los departamentos de producción pues la calidad ya no es únicamente el control de productos para conseguir cero defectos, sino que además se extiende al servicio al cliente, al desarrollo de nuevos productos, a los costes de calidad, etc. En 1951 Juran propone a través de su libro *Quality Control Handbook*, el análisis y estudio de los costes de calidad y el ahorro que puede suponer para la empresa el hacer las cosas bien desde el principio. Juran (1951) considera que dentro de todos los costes de calidad se pueden diferenciar los inevitables (control y prevención) y los evitables (reparaciones, reclamaciones, pérdida de clientes insatisfechos, material de desecho, etc.), y que la desaparición de los costes evitables supondría un ahorro importante para la empresa. Además establece que las empresas deben reducir los costes de la calidad, y que existe un grado óptimo de calidad a partir del cual la conformidad con las especificaciones es inferior al valor de la calidad obtenida.

Juran establece que la dirección de la empresa debe estar capacitada para gestionar la calidad, ya que hasta el momento la dirección hablaba el lenguaje del dinero y los empleados el lenguaje de las cosas, por ello, y para solventar el problema, Juran propone que la gerencia debía hablar ambos lenguajes y transformar las cosas en dinero, así captaría la atención de la dirección respecto a la calidad (Evans y Lindsay, 2008).

Feigenbaum va un poco más allá y observa que es imposible la fabricación de productos de gran calidad si los diferentes departamentos de la empresa trabajan de forma aislada y acuña el concepto de Control de la Calidad Total, al que considera como un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos por mejorar la calidad de los diferentes grupos de interés de una organización con el objetivo de lograr productos o servicios al mejor nivel económico posible, capaz de satisfacer a cliente (Feigenbaum, 1951). Con la introducción de este nuevo concepto Feigenbaum pone de manifiesto que la calidad es una herramienta estratégica para cualquier organización y que necesita la implicación y el compromiso de todos aquellos que la forman. En este punto podemos situar el origen de la gestión de la calidad, pues ya no se trata únicamente de detectar los defectos, eliminarlos y disminuir lo máximo posible los costes de llevar a cabo todo este proceso, sino que se

trata de algo mucho más amplio y extenso que necesita del compromiso y la colaboración de todos los agentes implicados en la organización.

3.2.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

El concepto de calidad total acuñado por Feigenbaum, fue rápidamente comprendido por los japoneses que lo adoptaron para poner en marcha en los años 60 lo que ellos denominaron control de calidad en toda la empresa «*Companywide Quality Control, CWQC*» (Llorens y Fuentes, 2005; Evans y Lindsay, 2008). Posteriormente este concepto se extendió al resto del mundo bajo diferentes expresiones, como Total Quality Control (TQC), Total Quality Management (TQM), o Strategic Total Quality Management (STQM). Wayne (1988) estableció que la calidad total aplicada por los japoneses en sus empresas se caracterizaba por cinco aspectos fundamentales:

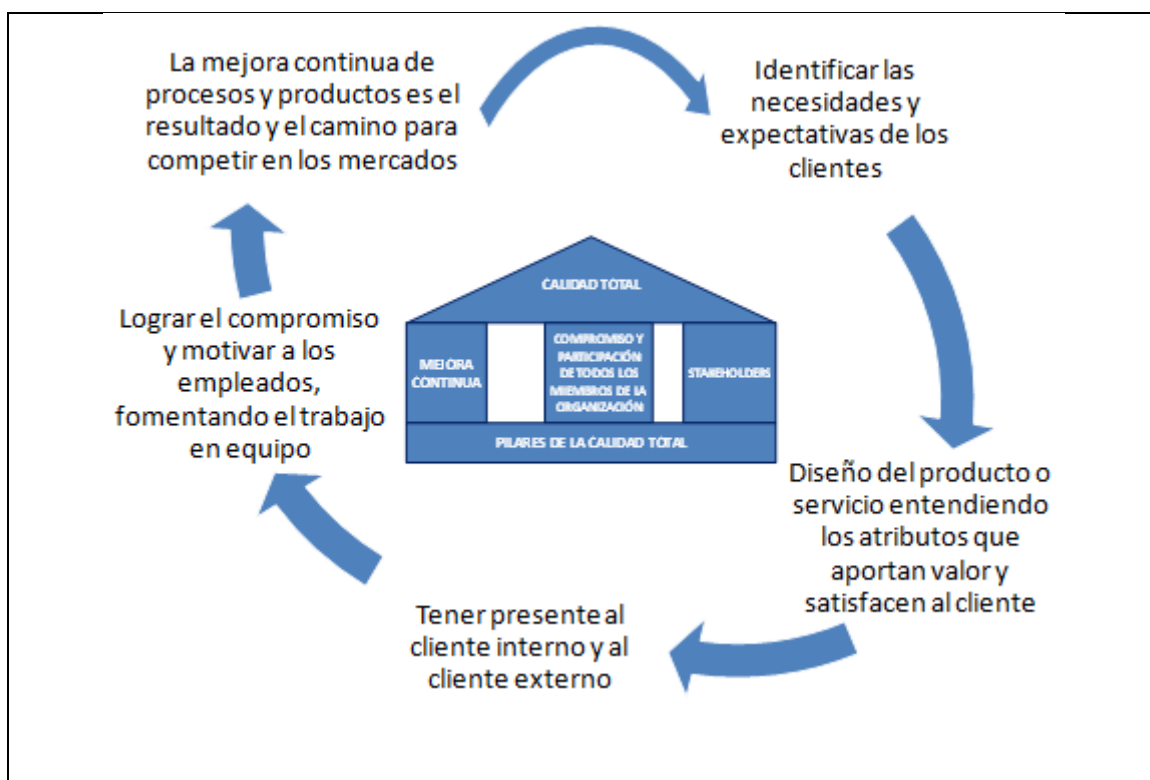
- La calidad es un área muy amplia, que abarca desde el análisis del mercado al servicio al cliente pasando por el diseño y la producción del producto.
- La preocupación por la calidad se da en toda la empresa y es común a todos sus departamentos.
- La responsabilidad de la calidad es personal de cada uno de los miembros de la empresa y no de un grupo concreto, como sucedía al principio con la inspección.
- El producto de calidad para el cliente es aquel que satisface y motiva, y sólo estos productos serán los que consigan incrementar las ventas.
- El primer cliente de cualquier departamento de la organización es del departamento siguiente «*cliente interno*».

De estos aspectos fundamentales observados por Wayne, podemos extraer los tres pilares fundamentales de la calidad total, tal y como se representan en la **figura 3.2**, y definirlos como:

- La calidad total se orienta a todos los grupos de interés de la organización.

- La calidad total necesita del compromiso y la participación de todos los miembros de la organización.
- La calidad total se asienta sobre la mejora continua.

Figura 3.2. Los tres pilares fundamentales de la calidad total



Fuente: Elaboración propia

Si bien hasta el momento la calidad era cosa del departamento de producción, este nuevo enfoque supone un cambio total en la visión empresarial de la calidad. Wayne (1988) introduce al cliente interno como otro tipo de cliente a satisfacer, e implica y responsabiliza de la calidad de los productos y servicios a todos los miembros de la organización, configurando como eje central de la calidad la mejora continua. Wayne (1988) va más allá y establece que aunque los productos fabricados sean de calidad, esto no quiere decir que ya esté todo hecho en la empresa, sino que a pesar de ser buenos, son susceptibles de mejora, y que esta mejora puede ser una fuente de ventaja competitiva frente a los competidores, al conseguir que nuestro producto sea percibido por el cliente como un producto diferente al resto.

La gestión de la calidad total es un camino que la empresa debe recorrer en el que podemos destacar varias fases importantes para que ésta sea un éxito, tal y como se representa en la **figura 3.2**:

- En primer lugar la empresa debe conocer y entender lo que el cliente desea, y transformarlo en atributos de sus productos y servicios capaces de aportar valor al cliente. Desde este primer momento la empresa debe tener en cuenta que es tan importante el cliente final o externo, como el cliente interno.
- Una vez superada esta fase, la empresa debe reconocer e interesarse por el resto de grupos de interés o stakeholders, pues también son parte importante de la empresa. Los empleados serán un grupo fundamental, ya que de su esfuerzo, creatividad, compromiso, motivaciones, habilidades, etc. dependerá también en gran medida el éxito de la gestión de la calidad. Sin embargo para que estos recursos humanos aporten valor a los productos es indispensable su trabajo en equipo, para aunar fuerzas y dar respuesta a los posibles problemas que puedan surgir.
- Si la empresa camina por esta vía resulta muy fácil lograr la mejora continua de los productos y servicios, ya sea mediante pequeños cambios graduales como puede ser la mejora en la capacidad de respuesta a las quejas de los clientes o mejoras considerables a través de la innovación que permitan aumentar la eficiencia y la productividad.

La empresa necesitará de una serie de herramientas, prácticas y técnicas para poder implantar este sistema de gestión de calidad en la empresa. y por tanto necesita contar con una infraestructura organizacional integrada donde el buen manejo de las relaciones con los clientes, el ejercicio del liderazgo por parte de la dirección y la buena administración de los recursos humanos, los procesos y la información impregne toda la organización (Evans y Lindsay, 2008). Si la empresa planifica todo este proceso y una vez ejecutado procede a su evaluación y revisión, tendrá prácticamente asegurado el éxito. A través de la **tabla 3.2** podemos ver representadas las prácticas y herramientas que cada elemento de la infraestructura de la empresa utilizará para la consecución de la mejora continua.

Tabla 3.2. Prácticas y herramientas para la gestión de la calidad total

Elemento de la infraestructura	Prácticas	Herramientas
Administración de las relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Entender las necesidades de los clientes Medir la satisfacción de los clientes respecto a la competencia Establecer relaciones duraderas con los clientes Dar respuestas eficaces y rápidas a sus necesidades y deseos Gestionar las reclamaciones de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Investigaciones de mercado Encuestas de satisfacción Tarjetas de fidelización
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el desempeño de la empresa Compromiso de la dirección Apoyo a las actividades de mejora Crear valores claros y expectativas altas para el desempeño e integrarlos en los procesos de la empresa Ser modelos de innovación y creatividad a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de calidad Auditorías de calidad Evaluación del desempeño Diagnóstico del negocio Control de los costes de calidad Establecimiento de indicadores
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la misión y la visión Distribución de los recursos Definición de la política de calidad Determinación de los objetivos de la calidad Comunicación de las estrategias Control y mejora de los planes 	<ul style="list-style-type: none"> Planes
Administración de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Formación continua de los empleados Información sobre el trabajo Determinar la satisfacción de los empleados Participación de los empleados en las tareas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Cartas personalizadas Posters Eslóganes Programas de formación general Planes de formación individuales Cursos de formación para el puesto Gráfica de tendencia Equipos multifuncionales Círculos de calidad Sistemas de sugerencias
Administración de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los procesos Control de los procesos Simplificación de procesos Autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de calidad Manual de procedimientos Manual de instrucciones de trabajo Herramientas básicas de calidad
Administración de la información y el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Extender y compartir el conocimiento en la empresa Desarrollar sistemas e indicadores de medición eficaces Desarrollar una capacidad de análisis eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes Indicadores de medición

Fuente: Elaboración propia a partir de Evans y Lindsay (2008) y Claver, Molina y Tarí (2005)

3.2.2 OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA CALIDAD

Al hablar de calidad es necesario que diferenciamos entre los fines de la calidad y los medios para alcanzarla, pues debido a la gran aceptación que tiene el término, se puede caer en el error de confundir calidad con los medios y sistemas para adquirirla, de forma que muchas empresas creen que implantar un sistema de calidad, utilizar una herramienta concreta o realizar unos documentos y unas medidas de indicadores es tener calidad (Martín, 1999; Setó, 2004).

De la revisión de la bibliografía realizada se desprende que el objetivo principal de la calidad es la perfección, hecho en el que se basa la gestión de la mejora continua, el realizar las cosas bien a la primera tal y como opinaba Crosby, y satisfacer al cliente tal y como sugerían Zeithaml, Parasuraman y Berry, o la Asociación Americana para la calidad. Sin embargo resulta necesario que los objetivos de calidad se representen de algún modo como índices económicos, ya que sólo de esta forma se podrán medir con objetividad y comprobar su mejora (Díaz, 1993).

Juran (1951) establece un doble objetivo de la calidad. Un primer objetivo que se fundamenta en la empresa como una unidad, y consiste en obtener un producto que sea apto para el uso por parte de los clientes. El segundo objetivo se asienta sobre los diferentes departamentos de la empresa, que según Juran, deben trabajar de acuerdo con las especificaciones diseñadas para así poder alcanzar la aptitud para el uso en sus productos finales.

Juran asegura que es responsabilidad de los directivos el establecimiento de una estructura adecuada en la organización para alcanzar la calidad, y de este modo, los objetivos de calidad deben establecerse anualmente para ser más eficientes e incrementar el rendimiento. Para Juran (1988) resulta necesario establecer objetivos, realizar una planificación, asignar responsabilidades a todos los miembros de la empresa y basar los incentivos en los resultados obtenidos.

Deming (1986) a través de sus catorce puntos marca como objetivo general de la calidad la mejora continua de los productos y servicios, reduciendo la variabilidad en los procesos de diseño, producción y servicio bajo un auténtico liderazgo de la dirección,

objetivo que puede desgranarse en una serie de objetivos más específicos de la calidad y que podemos resumir en:

- La mejora constante de los productos y servicios, así como de los procesos de producción para poder competir en los mercados.
- Cambiar de filosofía empresarial y adquirir una nueva basada en el liderazgo y firme compromiso de la dirección y la formación de los recursos humanos de la empresa, en la que los directivos asuman el riesgo de desterrar el negativismo y los errores y ejercer un auténtico liderazgo en las organizaciones. Todo ello mediante un cambio de enfoque, orientado hacia el cliente y sus necesidades fundamentado en la cooperación de los recursos humanos y la dirección.
- Reducir los costes totales de producción y establecer relaciones a largo plazo con los clientes, a través del proceso de mejora continua y la formación continuada de los trabajadores como vía para identificar y aprovechar las oportunidades de la empresa en los mercados.

Según Crosby (1979), el objetivo de la calidad es conseguir que todas las personas de la organización hagan mejor todo lo que deben hacer. Sólo de este modo las organizaciones conseguirán ahorrar en costes, pues para Crosby lo más barato es hacer bien las cosas desde el principio. Para lograr este objetivo es necesario que desde el primer momento los requisitos de cualquier producto o servicio queden claramente determinados de forma que la calidad podrá juzgarse en función del grado de consecución de dichos requisitos. Según la doctrina Crosby, la calidad será por tanto responsabilidad de cada departamento de la empresa, y para lograr hacer bien las cosas a la primera es necesario implantar en la empresa lo que él denomina el «*Cero Defectos*» como norma de desempeño. Este cero defectos, para Crosby significa que cada persona de la organización debe centrarse en evitar cualquier error y defecto en vez de centrarse en corregirlos pues los errores se pueden evitar.

Crosby (1987) establece que la mejora se fundamenta en tres elementos clave (Evans y Lindsay, 2008):

- Determinación: La dirección debe comprometerse seriamente con la mejora de la calidad
- Educación: la calidad sólo se consigue mediante la formación de todos los recursos humanos de la empresa.
- Ejecución: todos los miembros de la organización deben entender los procesos productivos y su ejecución.

Ishikawa (1986), basándose en el concepto de calidad total de Feigenbaum, establece como objetivo de la calidad el éxito total de la empresa. Para Ishikawa la calidad empieza con el conocimiento de las necesidades de los clientes y continúa con la formación de todo el personal de la organización. Es fundamental no confundir los medios con los objetivos de la calidad y considera que el marketing es la puerta de entrada y salida de la calidad.

Otros autores más recientes creen que los objetivos de la calidad pueden establecerse en función de la perspectiva desde la que se vea la calidad (Martín, 1999), pudiendo ser estas perspectivas:

- La calidad como satisfacción del cliente con el producto o servicio percibido, midiendo esta satisfacción en función de sus expectativas: la calidad es un concepto muy amplio que hace referencia a aspectos que van más allá del producto o servicio en sí y se amplía hasta otros aspectos como la percepción sobre las instalaciones físicas, sobre los productos ofrecidos y sobre el servicio final recibido.
- La calidad como la motivación y los medios del personal para prestar el servicio adecuado: de esta forma habrá calidad si entre los empleados existe cierta motivación y se dispone de los medios necesarios para prestar el servicio. La calidad tiene como pilar fundamental la formación y la capacitación de los recursos humanos para prestar un buen servicio.
- La calidad en función de la tecnología utilizada para la producción o la prestación del servicio. De este modo, se obtendrá calidad si la tecnología existente se adecua a las necesidades reales de la empresa.

- La calidad como sistema de organización y planificación razonable: optimizando los recursos y utilizando los modelos y las herramientas de gestión adecuadas.
- La calidad como rentabilidad: desde este punto de vista no vale con hacer las cosas bien, sino que además hay que hacerlas al menor coste posible.
- La calidad como visión estratégica de la empresa: tomando las decisiones correctas en cuanto a la orientación comercial y a los servicios que pueden ofrecerse con los costes que son asequibles.
- La calidad como resultado de la relación entre los diferentes agentes: la calidad de servicio existirá y de forma sostenible en el tiempo cuando todos los agentes implicados (clientes, accionistas, directivos, personal, etc.) contribuyan con su trabajo a la consecución de la calidad.

A raíz de los objetivos de la calidad estudiados, podemos hablar también de los efectos que la calidad tiene en la organización, y podríamos decir que éstos se concretan fundamentalmente en: ahorro, productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente interno y externo, mejora de la imagen de la empresa así como de sus productos y servicios

Partiendo de la premisa establecida por Crosby (1979) de que la calidad no es costosa, que lo costoso es no hacer las cosas bien a la primera, podemos decir que el ahorro es uno de los primeros efectos que tiene la gestión de la calidad en las organizaciones. Si además tenemos en cuenta el «*Cero Defectos*» establecido por dicho autor, que conlleva la elaboración del producto o la prestación del servicio conforme a las especificaciones definidas inicialmente, podemos afirmar que la gestión de la calidad conlleva un ahorro pues supone una buena utilización de recursos tanto humanos como materiales, de información, etc. Harrington (1990), y por consiguiente supone costes más bajos. De esta forma los costes en lo que la organización pueda incurrir para mejorar la calidad, serán inferiores al ahorro generado por producir productos perfectos, y disminuir el coste de materias primas, producción, inspección, otros costes derivados de fallos internos y externos, etc., diferencia a la que debemos unir el incremento de ingresos derivado del aumento de las ventas que conllevaría la mejora del producto o servicio (Llorens y Fuentes, 2005).

Tradicionalmente se creía que la relación calidad productividad era inversa, sin embargo diferentes estudios han demostrado que calidad y productividad están directamente relacionadas (McCracken y Kaynak, 1996). Si tal como hemos afirmado la calidad permite ahorrar a las organizaciones, entonces, podemos afirmar que la gestión de la calidad basada en la mejora continua redundará en un incremento de la rentabilidad y la productividad. Garvin (1988) establecía que los costes en los que se incurre por perfeccionar el producto y el proceso de fabricación se pueden repercutir al cliente, pues éste estará dispuesto a pagar un sobreprecio por un mejor producto, lo que estaría bien visto por el mercado y mejoraría la reputación de la empresa. Como consecuencia de esta perfección de productos y procesos, disminuirían los costes de reelaboración de productos, los costes de materias primas perdidas, así como los costes de garantía y todo ello repercutiría en la organización con aumentos en la cifra de ventas y costes más bajos. Esta realidad queda patente a través de diferentes estudios empíricos mediante los cuales se demuestra que la gestión de la calidad repercute positivamente en la rentabilidad y la productividad de las empresas (Casadesús, Heras y Merino, 2005), y que en la actualidad ha adquirido un papel de máxima importancia como estrategia fundamental para la competitividad y la rentabilidad empresarial (Camisón *et al.*, 2009).

Tampoco podemos perder de vista la orientación al cliente, y tal como afirmaba Garvin (1988) la gestión de la calidad producía un incremento en la satisfacción del cliente. Si la razón de ser de las empresas es satisfacer las necesidades de los clientes, la gestión de la calidad, tiene como finalidad la creación de clientes leales a la empresa. No obstante es necesario llevar a cabo una verdadera identificación de las necesidades de los clientes que se traduzca posteriormente en un producto plenamente adaptado a éstas, de forma que la calidad percibida por el cliente supere a la calidad esperada inicialmente. En este sentido cuando hablamos del cliente debemos tener presente al cliente interno y al cliente externo, ya que los fallos que se puedan producir con el cliente interno pueden repercutir en fallos al cliente externo y por tanto puede tener efectos negativos en su satisfacción. Si la organización está plenamente comprometida con la calidad y se sustenta en la mejora continua llevará a cabo un sistema de retroalimentación para conocer si realmente sus productos y servicios se ajustan a lo esperado por el cliente y aún en caso de que así sea, llevará a cabo las acciones necesarias para continuar sobrepasando las expectativas de los clientes en la venta de

cada unidad de producto o cada vez que presta el servicio. Todo este proceso contribuirá, sin duda, a la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos y servicios.

3.2.3 COSTES Y BENEFICIOS DE LA CALIDAD: IMPLICACIONES Y REPERCUSIONES EN LAS ORGANIZACIONES

El análisis de los costes de calidad es algo de vital importancia en todas las organizaciones (Evans y Lindsay, 2008) y uno de los pilares fundamentales de la gestión de calidad. A mediados del siglo XX, en sus inicios, los costes de calidad eran los referidos a las pruebas e inspección de los productos de forma que únicamente se referían a los costes del departamento de calidad, y que la gran mayoría de ellos procedían de la mala calidad de los productos. Sin embargo los directivos descubrieron que hasta el momento se habían identificado los costes de calidad con los costes del departamento de calidad, pero esto era un error (Larrea, 1991a), ya que estos costes eran demasiado altos, lo que les llevó a observar que estos costes también estaban relacionados con otros departamentos de la empresa como los de compras, el servicio al cliente, etc., de modo que hoy en día abarcan todos los departamentos de la empresa (Harrington, 1990).

Gran parte de la doctrina opina que la mejora de la eficiencia de la organización pasa por integrar dentro de los planes estratégicos de la organización la obtención de información mediante un sistema de costes de calidad (Motiska y Shilliff, 1990). La obtención de información mediante un sistema de costes de calidad necesita en primer lugar identificar las actividades que los generan (Crosby, 1979), sin embargo Juran (1988) opinaba que las organizaciones podían equivocarse en la gestión de la información facilitada a través de los costes de calidad aún a pesar de tener sofisticados sistemas de contabilidad para determinar estos costes. En el lado opuesto Deming (1986) creía que una gran parte de las organizaciones decidía no invertir en el cálculo de los costes de calidad, lo que no les impedía conseguir mejoras. Deming (1986) se muestra un tanto escéptico respecto a los costes de calidad, pues cree que los costes de calidad y los beneficios de las mejoras pueden ser cuantificados y aún así, no poder deducir cual es el impacto en la mejora de la calidad. Otros autores más

recientes, se alinean con Deming al cuestionar cualquier sistema de costes de calidad por considerar que éstos no aportan información respecto al proceso de mejora (McDonal, 1992).

Partiendo de la premisa de que los costes de calidad representan un elevado porcentaje del coste total del producto, hemos de señalar que no existe un consenso sobre el importe de los mismos, y que los porcentajes varían de unos autores a otros. Crosby (1979) establece que pueden estar entre el 20% - 25% de las ventas, Plunkett y Dale (1985) estiman su proporción en torno al 5%-25%, para otros autores como Raab y Czapor (1987) o Lim y Stephenson (1993), se sitúan en el entorno del 5% - 15%, Atkinson (1990) los estima bastante más elevados, en un 40%. Autores como Tayles, Woods y Seary (1996) observaron que las organizaciones que no poseen un sistema formal de gestión de calidad tienen unos costes de calidad entorno al 15%- 20% de las ventas, pero a medida que lo implantan, estos pueden reducirse hasta el 8%-10%, y Evans y Lindsay (2008) estiman que un buen sistema de gestión de los costes de calidad puede disminuirlos hasta situarlos por debajo del 2,5% de las ventas.

Toda organización debe tener en cuenta que implantar un sistema de gestión de calidad lleva consigo una serie de costes (Cuatrecasas, 2005), de todos ellos unos deben afrontarse, y otros deben evitarse, los primeros son los llamados costes de calidad y los segundos los llamados costes de no calidad, los que según Crosby (1979) la empresa debía soportar por no hacer bien las cosas a la primera. Es decir, la calidad cuesta dinero ya que supone, establecer un sistema de calidad y por tanto establecer igualmente controles de calidad, invertir en prevención y detección, analizar la satisfacción de los clientes, evaluar a los proveedores, etc. Pero también la no calidad es costosa, ya que lleva consigo rotura de máquinas, exceso de stocks para prevenir problemas de averías, garantías de los productos y servicios, clientes disconformes, que ponen quejas y reclamaciones y el consiguiente daño causado a la imagen de la empresa y a sus productos entre otros.

Juran (1951) como precursor de los costes de la calidad establece que los costes de calidad pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- Costes de calidad o costes de conformidad: son todos aquellos costes en los que se incurre para lograr la calidad y que engloban, por un lado, los costes

necesarios para intentar evitar fallos, éstos son los denominados costes de prevención, y por otro lado los costes necesarios para comprobar la calidad existente, éstos son los denominados costes de evaluación o identificación. Estos costes se pueden calcular de forma objetiva, y son más visibles en la empresa y por ello también se les conoce con el nombre de costes tangibles.

- Costes de no calidad o costes de no conformidad: son todos aquellos costes en los que se incurre por no lograr la calidad y que surgen de los fallos internos ocurridos antes de la entrega al cliente o de fallos externos que se producen después de la entrega al cliente. Al contrario que los costes de calidad, estos costes son difíciles de calcular, y en consecuencia también reciben el nombre de costes intangibles.

La mayoría de los autores (Cuatrecasas, 2010, López, 2006; Alcalde, 2010; Vértice, 2010, Juran, 1992) coinciden en clasificar los costes de calidad en cuatro tipos, los dos primeros tipos hacen referencia a los costes de calidad y los otros dos hacen referencia a los costes de no calidad:

- Costes de prevención.
- Costes de evaluación.
- Costes de fallos internos.
- Costes de fallos externos.

Los costes de prevención, son aquellos en los que incurre la organización para evitar y reducir los errores y por tanto los problemas de calidad mediante un proceso de planificación. Los costes de prevención a su vez pueden clasificarse en cuatro categorías:

- Costes de planificación de la calidad, que hacen referencia a los salarios del personal que lleva a cabo la planificación de la calidad, a los equipos necesarios para solucionar cualquier problema, al diseño de nuevos equipos, productos, etc.

- Costes de control de los diferentes procesos.
- Costes de información, necesarios para desarrollar indicadores de medición.
- Costes de formación y capacitación de los recursos humanos en temas de calidad, consultores externos, etc.
- Otros costes de administración y gestión, estudios de mercado.

Los costes de evaluación incluyen aquellos costes de medición, análisis de datos, inspección y control de los productos y servicios. Estos costes contribuyen con su labor informativa sobre el nivel de calidad conseguido a la mejora continua al detectar la falta de conformidad. Podrían desagregarse en:

- Costes de pruebas e inspección de los productos, materiales y bienes terminados, incluidos los salarios y los costes relacionados con los equipos utilizados para dicha tarea, así como costes de ensayo, prototipos, etc.
- Costes de mantenimiento de los equipos de medición, relacionados con su calibración y reparación.
- Costes de medición y control, referidos al tiempo que los empleados invierten en recopilar y analizar los indicadores de calidad así como las auditorías de calidad.

Los costes de fallos internos, que surgen como consecuencia de una calidad insatisfactoria que es detectada antes de que el producto o servicio llegue al consumidor externo, dentro del sistema de producción. Dentro de este tipo de costes podemos destacar:

- Costes de desperdicios y productos desechados, acciones correctivas y transformación, incluidos los materiales, mano de obra y administración.
- Tiempo perdido en la producción, retrasos, inactividad de maquinaria por accidentes que necesitan acciones de reparación y correcciones, etc.

- Costes de degradación como consecuencia de vender productos que no se ajustan a las especificaciones a un precio inferior.
- Costes financieros y de personal debidos al absentismo laboral provocado por la desmotivación de los recursos humanos.
- Costes derivados del ineficiente aprovechamiento de los recursos que se produce como consecuencia de la subactividad que conlleva problemas de sobredimensionado.

Los costes de fallos externos, tienen una dimensión y magnitud mucho mayor que los costes debidos a fallos internos, ya que se detectan una vez que el consumidor ha adquirido el producto o servicio defectuoso. Son muy difíciles de calcular pero si se sabe que la trascendencia que tienen para la empresa es bastante importante. Entre este tipo de costes podemos señalar:

- Costes de quejas, devoluciones y reclamaciones, que hacen referencia a la transformación de los productos devueltos, pedidos cancelados, transporte, etc.
- Costes de garantía y asistencia técnica, comprobación y certificación de defectos, reparación del producto o reemplazo si fuera necesario.
- Costes derivados del incremento de la morosidad derivada de la falta de satisfacción y confianza del cliente.
- Costes de recuperación de la imagen perdida, a través de campañas de marketing, publicidad, promoción, etc.
- Costes de responsabilidad del producto, en caso de que se hayan presentado acciones y demandas legales.

Teniendo en cuenta toda esta serie de costes derivados tanto de la calidad como de la no calidad, resulta imprescindible para la empresa lo que ya habíamos apuntado anteriormente, y es que antes de adoptar cualquier sistema de gestión de calidad se debe reparar en estos costes. Pero también hemos de reparar que en los mercados globalizados y competitivos en los que están inmersas actualmente las organizaciones

es imposible competir sin prestar atención a la calidad. Recordemos que Crosby (1979) apuntaba que lo que es costoso es hacer lo que no se ha hecho bien a la primera, por lo que las organizaciones deben prestar singular atención a los costes derivados tanto de la calidad como de la no calidad y adoptar un buen sistema de costes derivados de la gestión de la calidad. Un buen sistema de costes de calidad para la empresa supone una serie de ventajas que conviene reseñar:

- Traducción en términos económicos de la importancia del problema. El lenguaje del dinero es el que cuantifica mejor los problemas, y es el medio de comunicación más eficaz entre los departamentos técnicos y la alta dirección. Sirve para dirigir la atención de la dirección sobre los problemas de calidad, que dejan de ser un concepto abstracto para convertirse en una realidad económica. También ayuda a cambiar la manera de pensar de los empleados, porque los hace conscientes de las consecuencias económicas de los errores.
- Evidencia los problemas financieros de la organización. Algunas organizaciones fracasan a causa de que los costes excesivos en calidad todavía quedan muy escondidos.
- Ayuda a reducir costes, mediante la identificación de las principales oportunidades de mejora. El hecho de cuantificar económicamente todas las áreas problemáticas constituye una ayuda valiosa e imprescindible para identificar las que comportan más pérdidas para la organización y, por lo tanto, que necesitan una acción correctora que, a la vez, obtenga el máximo rendimiento del esfuerzo de mejora. También sirve para medir el verdadero impacto de la acción correctora y de todos los cambios efectuados para mejorar.
- Amplía el control presupuestario y de costes. La mayoría de las organizaciones establecen los presupuestos y los controles de costes para cada departamento, pero no suelen considerar otros costes como desperdicios, reparaciones, errores en casa del cliente, etc., ya que éstos se producen en diferentes departamentos. Cuando se calcula el coste de la calidad, el control financiero se amplía también a los costes de la mala calidad provocados por diferentes departamentos.

- Estimula a emprender acciones de mejora, porque presenta los datos publicados y proporciona un mayor conocimiento de las áreas problemáticas.

Pero las organizaciones también deben ser conscientes de que cualquier sistema de costes de la calidad además de grandes posibilidades, tiene ciertos límites. En cuanto a las primeras, añadir que estos sistemas pueden diseñarse a medida para cada organización incidiendo en todos los procesos y actividades, sean productivas o auxiliares. En cuanto a los límites se debe tener presente que sus resultados serán siempre una estimación, nunca podremos hablar de costes absolutos, y estarán sujetos al diseño propuesto para su cálculo. Por otra parte, el conocimiento de los costes no garantiza su reducción, por ello resulta necesaria la existencia de un programa claro y definido para tratar las causas de los problemas y, en cualquier caso, el sistema de medición de los costes de la calidad informará sobre los avances de estos programas.

El coste de la calidad es una herramienta muy eficaz e imprescindible para conseguir la mejora de la relación calidad/precio, pero por sí solo no mejora nada, pues son las acciones correctoras adoptadas las que producen mejoras. La medición de los costes de la calidad actuará siempre como indicador orientativo sobre el éxito del trabajo realizado en el ámbito de la calidad, y no como solucionador de los problemas de la calidad. Conviene señalar que es sumamente importante el control por parte de la dirección de la recuperación de las inversiones realizadas en calidad, ya que puede suceder que la inversión llevada a cabo en calidad no resulte financieramente rentable, pues pudiera suceder que se gastase más en calidad de lo que el cliente está dispuesto a pagar por esa mejora. Esta situación nos lleva a considerar una vez más la importancia del conocimiento del cliente por parte de las organizaciones antes de poner en marcha cualquier sistema de gestión de calidad, así como a la confirmación de que la calidad lejos de ser un gasto es una inversión similar a cualquier otra inversión llevada a cabo en la organización, y como tal debe ser estudiada antes de realizarse para que resulte financieramente rentable.

Llorens y Fuentes (2005) establecen que el éxito de un sistema de gestión de calidad depende de cuatro tipos de factores:

- Externos a la gestión de la calidad: como un mayor rendimiento de los recursos humanos provocado por un mayor control de los mimos, elementos del

mercado que han influido positivamente en la implantación del sistema de gestión de calidad, etc...

- De actitud y comportamiento de los recursos humanos, consecuencia de una mayor motivación y satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización, un mayor nivel de formación, etc.
- La orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva, pues la mayoría de las empresas orientadas al mercado han visto aumentar considerablemente su rentabilidad.
- La forma en que se aplica el sistema de gestión de calidad, pues como ya se ha apuntado es necesario por un lado el firme compromiso de toda la organización y el firme liderazgo de la dirección por otro.

3.3 LA CALIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Todos los autores coinciden en que la calidad es actualmente un elemento fundamental para la competitividad empresarial, y que las repercusiones que tiene en las organizaciones son muy positivas en cuanto a beneficios y rentabilidad se refiere, siempre que lleve a cabo una buena gestión de la misma (Lloréns y Fuentes, 2005). Estas repercusiones han hecho que la calidad se considere hoy en día como parte integrante de la gestión estratégica de la empresa, y por tanto podemos decir que la calidad es concebida por las organizaciones como una fuente de ventaja competitiva, donde la respuesta a las necesidades de los clientes se transforman en la vía para ser más competitivos y conseguir los objetivos organizacionales (García, 2000).

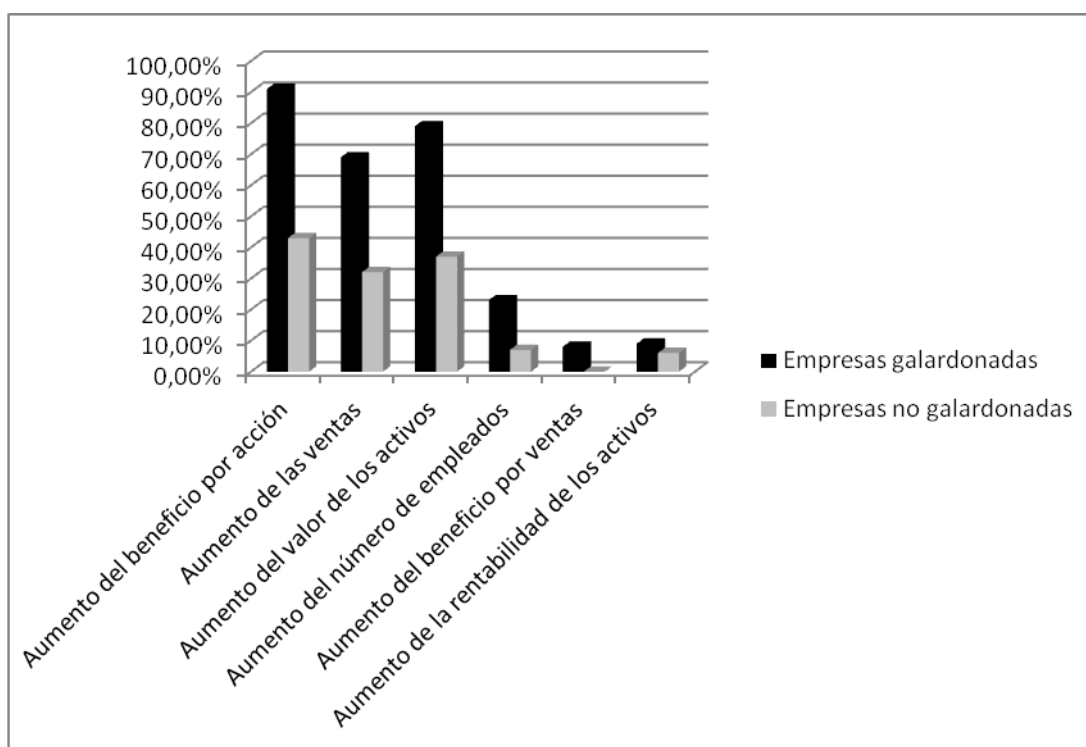
Diferentes estudios realizados durante la década de los años ochenta llegaron a la conclusión del importante papel desempeñado por la calidad a la hora de conseguir una ventaja competitiva en la empresa (Evans y Lindsay, 2008). Según estos estudios el valor del producto en el mercado está determinado por la calidad del diseño, pues las mejoras realizadas en el diseño contribuyen a la diferenciación del producto respecto al de sus competidores, aumentando la reputación de la calidad de la empresa y el valor del producto percibido por el cliente. Al incrementarse el valor percibido por el cliente, la empresa puede aumentar sus ventas y a su vez también puede aumentar el precio, lo que repercutirá en una mayor cifra de ingresos. Si además la empresa consigue mejorar el proceso de entrega de los productos o servicios, esto se traducirá en menores costes y redundará en un incremento aún mayor de la cifra de beneficios, por lo que podríamos afirmar que las organizaciones deben trabajar e invertir en la mejora de la calidad y el diseño del producto o servicio así como en el proceso de entrega del mismo.

Podemos observar, por tanto la estrecha relación existente entre la calidad del producto o servicio y la rentabilidad de la organización, ya que por lo general las organizaciones que ofrecen productos y servicios de calidad aumentan su presencia en los mercados y éstas a su vez pueden repercutir los costes incurridos al precio del producto o servicio, contribuyendo todo ello a la rápida recuperación de la inversión. Los diferentes estudios de investigación muestran como las empresas orientadas a la calidad y con sistemas de gestión de calidad eficientes, consiguen niveles de

productividad, satisfacción del cliente, rentabilidad y cuotas de mercado superiores al resto (Alonso, Barcos y Martín, 2006).

Hendricks y Singhal (1997) llevaron a cabo un estudio en seiscientas empresas cotizadas en bolsa que habían ganado el premio a la calidad y analizaron los resultados obtenidos durante los seis años anteriores a la obtención del premio y los resultados conseguidos en los cuatro años siguientes al logro del galardón, para posteriormente comparar estas cifras con las de un grupo de empresas similares, del mismo sector, pero no preocupadas por la calidad. De los datos del análisis se desprendía que los resultados fueron considerablemente mejores para las empresas galardonadas que para aquellas otras que no lo habían sido, tal y como se puede observar en el **gráfico 3.1**.

Gráfico 3.1. Resultados relevantes del estudio de Hendricks y Singhal



Fuente: Elaboración propia a partir de Hendricks y Singhal (1997)

De igual modo se puede observar la evolución de otros datos entre los que merece la pena destacar por ejemplo el número de empleados que, aumentó un 7% en las empresas no galardonadas frente al 23% que aumentó en las galardonadas con el premio a la calidad, también resultan interesantes cifras como las del beneficio por

acción y la de ventas que aumentaron más del doble en las empresas galardonadas respecto a las de aquellas que no lo habían sido. También resultan interesantes otros ítems medidos por el estudio como el mayor incremento del nivel de satisfacción general de los clientes y la disminución del tiempo para resolver las quejas de los clientes en las empresas galardonadas con algún premio a la calidad.

Por todo lo expuesto podemos considerar, por tanto, que la gestión de la calidad bien aplicada puede generar una ventaja competitiva en la organización ya sea mediante la diferenciación del producto o el servicio, al introducir mejoras esperadas por el cliente en el diseño del mismo, o como consecuencia de la disminución de los costes que puede llevar a la empresa a la consecución de una ventaja competitiva interna mediante el liderazgo en costes, debido a la mejora de los procesos (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007).

Sin embargo para conseguir la diferenciación del producto o servicio, la organización necesita algo más que calidad, pues tal como hemos comentado para que el producto sea aceptado por los clientes éstos deben percibirlo como un producto o servicio que satisface sus necesidades y que además es diferente, a esto es a lo que Ries y Trout (1993) denominan ley de la percepción. Este enfoque pone de manifiesto la relación existente entre la calidad objetiva o técnica, entendida como el ajuste del producto o servicio a las especificaciones establecidas en su diseño y la calidad percibida o calidad subjetiva que es la que realmente valora el cliente en el consumo del producto o servicio. Por ello resulta igualmente importante el posicionamiento del producto o servicio, entendiendo por posicionamiento la imagen de superioridad y de calidad del producto que el cliente se construye en su propia mente. Desde esta perspectiva, podemos afirmar que los esfuerzos por mejorar la calidad deben ir unidos a los esfuerzos del marketing para crear en la mente del consumidor una imagen de producto o servicio con un determinado nivel de calidad, y una imagen de marca unida a ese producto o servicio, para poder garantizar de este modo un aumento en las ventas, en los beneficios, y en la rentabilidad de la empresa en general.

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) consideran que la consecución de la diferenciación a través de la calidad percibida sirve a la empresa como vía para lanzar otros productos o servicios al mercado con mayor facilidad y con más garantías de éxito, ya que el prestigio conseguido por la organización en los productos ya

comercializados, suele servir de referencia a los clientes para formarse la misma idea de calidad en los nuevos. El problema que surge en esta situación es saber llevar a cabo las inversiones necesarias para conseguir mantener los niveles alcanzados en calidad. Si las organizaciones consiguen llegar a este punto su posición competitiva será claramente superior respecto al resto de la competencia.

3.3.1 LA MEJORA CONTINUA, EL CAMINO PARA CONSEGUIR LA EXCELENCIA

A pesar de existir una determinada preocupación en las empresas por la calidad de sus productos y servicios, esto no resulta suficiente en el momento actual. Los consumidores poseen cada día un abanico mucho más amplio donde elegir cualquier producto o servicio de calidad para satisfacer sus necesidades, y por ello la empresa no puede cejar en su empeño de ofrecer unos productos y servicios en los que nivel de calidad se incremente cada día. En este contexto de gran competencia a la empresa ya no le es suficiente con alcanzar un determinado nivel de calidad, sino que a su vez, debe acrecentarlo, para poder mantener su posición en el mercado e incluso mejorarla. La mejora continua aparece como la herramienta idónea para conseguir este objetivo. En el momento presente todos los sistemas de gestión de calidad, y todas las certificaciones de estos sistemas, se fundamentan sobre el pilar de la mejora continua entre otros.

La mejora proyecto a proyecto es la piedra angular de la filosofía de mejora de calidad (Juran, 1990), sin embargo los buenos resultados que puede tener la gestión de la calidad en las organizaciones no son garantía de éxito por tanto la calidad es un camino que no tiene fin, y desde este punto de vista, teniendo en cuenta la globalización y competitividad de los mercados, las organizaciones deben plantearse la calidad como un desafío diario en el que todo lo llevado a cabo es susceptible de mejorarse. Este es el pilar sobre el que se asienta la gestión de la calidad entendida como gestión de la calidad total (Cuatrecasas, 2005), y podemos observar como en el día a día son más los directivos convencidos de las ventajas que tiene para cualquier organización trabajar desde la perspectiva de la calidad (Alonso, Barcos y Martín, 2006). A pesar de estos beneficios, las organizaciones siguen siendo reacias a la

implantación de un sistema de gestión de calidad, pues para ello resulta necesario vencer ciertas resistencias y problemas. Para que la gestión de la calidad resulte exitosa y puedan alcanzarse los objetivos fijados es preciso un cambio de ideas, actitudes, herramientas y un nuevo enfoque organizacional, donde el compromiso firme de la dirección es vital así como la gestión adecuada de los recursos humanos y el disponer de herramientas de información suficientes, tanto a nivel interno como externo, y todo ello como punto de partida para poder satisfacer a los diferentes agentes, ya sean internos o externos, implicados en la organización (Cuatrecasas, 2005).

La mejora continua se muestra como una política llevada a cabo por la empresa para mejorar constantemente y de forma gradual sus procesos, sus productos o servicios, y cualquier actividad que la empresa lleve a cabo, estandarizando los resultados obtenidos de cada mejora lograda (Lloréns y Fuentes, 2005). Sin embargo, la mejora continua no es algo novedoso, sino un concepto que todos los autores clásicos de calidad venían vislumbrando a lo largo de sus investigaciones (Cuatrecasas, 2005). Deming (1986) ya establecía un ciclo de mejora continua con el conocido «*ciclo Shewhart*», Ishikawa (1986) lo define como ciclo PHVA «*Planificación, Acción, Verificación, Actuación*». Esta herramienta permite mediante cuatro pasos estudiar los procesos para conocerlos y poder mejorarlos, cambiarlos a pequeña escala, observar los efectos de los cambios anteriores y finalmente estudiar los resultados para examinar detenidamente lo aprendido y seleccionar la mejor solución. Juran (1990) también establece un ciclo similar pero en tres fases, planificación, control y mejora de la calidad.

La gestión de la calidad como herramienta para conseguir la mejora progresiva y constante debe conocer y medir los resultados obtenidos conforme a unos indicadores establecidos en función de los objetivos a conseguir, pero además debe utilizar la información obtenida para mantener e incluso mejorar su posición competitiva en el mercado (Claver, Molina y Tarí, 2005). Para ello la gestión de la calidad debe plantearse como objetivo la satisfacción plena de todas las partes relacionadas con la organización, así como la mejora continua de todas y cada una de sus actividades a fin de lograr la excelencia, mediante el compromiso y esfuerzo de todos los agentes implicados en dicho objetivo. Si la empresa emprende este camino, es muy probable que cada una de las partes consiga satisfacer plenamente tanto al resto de la organización como a los clientes externos. Como afirma Cuatrecasas (2005), cuando

la organización persigue la calidad total, no la fundamenta sólo en la ausencia de defectos, sino que lo que pretende es satisfacer plenamente las necesidades explícitas e implícitas de todos los entes de la organización, mediante una serie de acciones cuyo objetivo final es la excelencia y que proporcionará a su vez determinados beneficios para la empresa tal y como se muestra en la **figura 3.3**.

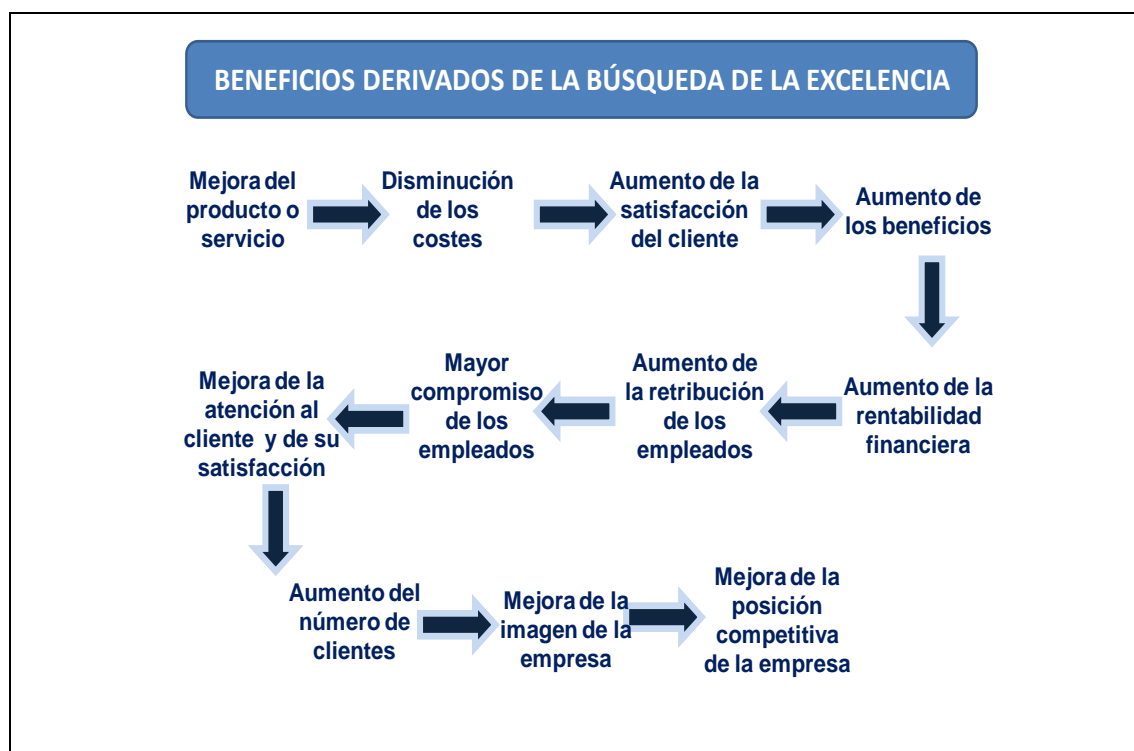
Podemos advertir por tanto, como la mejora continua es un proceso dinámico, de cambios graduales muy frecuentes capaz de estandarizar los resultados obtenidos en cada mejora conseguida (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007) y que lleva consigo un compromiso con el estudio constante de los procesos técnicos y administrativos para mejorarlos (Lloréns y Fuentes, 2005) sin necesidad de grandes inversiones financieras, pero con la inestimable participación de toda la organización.

En consecuencia se puede afirmar que uno de los pilares básicos para el éxito de la organización estará constituido por los recursos humanos capacitados y bien formados para el lugar que ocupan y las responsabilidades y competencias que asumen. Si además la empresa hace partícipes a sus integrantes de los beneficios obtenidos mediante la gestión de la calidad en forma de incremento de la remuneración de los recursos humanos por ejemplo, esta actuación puede llevar consigo una mayor vinculación de los empleados con la empresa y por tanto un compromiso más firme y una mayor participación, que sin duda contribuirá a la mejora del trabajo en equipo lo que a su vez repercutirá en una mejor calidad del producto servicio y del servicio de atención al cliente, que finalmente incrementará la satisfacción del cliente, con las consiguientes repercusiones positivas para la empresa entre las que quizás se encuentre el hecho de mejorar su posición competitiva en el mercado, tal y como se muestra en la **figura 3.3**.

Si la empresa tiene como objetivo la satisfacción plena de sus clientes es indispensable que busque aquellos procesos estratégicos para su logro (Evans y Lindsay, 2008), desde la identificación de los clientes hasta su atención. Según estos autores dentro de las organizaciones existen determinados procesos que crean valor para los clientes como el diseño y la producción y entrega de productos y servicios, y otros que califican de apoyo o soporte y que crean una determinada infraestructura que resulta necesaria para los procesos que crean valor. Para Evans y Lindsay (2008) los procesos de clave se fundamentan en las necesidades del cliente externo, mientras que

los procesos de apoyo lo hacen en las necesidades del cliente interno, por lo que una eficiente administración de procesos es vital para las organizaciones.

Figura 3.3. Beneficios derivados de la excelencia



Fuente: Elaboración propia

Hay otros autores que al considerar la mejora continua lo hacen desde una doble perspectiva, la mejora continua como tal y que identifican con la filosofía japonesa kaizen (hacer pequeñas cosas mejor) y la innovación o mejora brusca y radical, también conocida como Kayrio (Cuatrecasas, 2005). La primera está orientada a la consecución de pequeñas mejoras graduales a largo plazo con inversiones financieras mínimas y la participación de todos los miembros de la organización, y la segunda se orienta más a la innovación.

Desde esta perspectiva la empresa debe tener una flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades del mercado en el menor tiempo posible y de este modo dar respuesta a las necesidades cada vez más cambiantes de los consumidores (Mendoza, Orgambidez y Carrasco, 2010). La mejora radical por su parte está orientada a la innovación y supone cambios más radicales que a su vez conllevan

mejoras incrementales. Dichas mejoras incrementales pueden conseguirse bien mediante el conocido benchmarking o bien mediante la reingeniería de procesos.

3.3.2 NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, VENTAJAS E INCONVENIENTES

Actualmente los sistemas de calidad se asientan sobre dos bases: las certificaciones que aseguran un cierto nivel de calidad (Pons, 2003) y la calidad total a través de los premios de calidad y los modelos de excelencia, configurándose ambos puntos de vista como complementarios, puesto que uno garantiza unos mínimos y el otro asegura los medios para la mejora continua (Martín, 1999). No obstante existe una dificultad añadida, que es la variación en el tiempo que sufren las características consideradas como necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, sobre todo en el caso de los servicios en cuyo caso es necesario adaptarse a unas expectativas de la demanda en continuo cambio, lo que requerirá de excelentes estudios del mercado y unas organizaciones capaces de prestar servicios cada vez más competitivos (Martín, 1999a; Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

Si bien las organizaciones deben dar respuesta a las necesidades de los clientes, resulta de suma importancia que éstas se consideren como el punto clave sobre el que se asiente el producto o servicio prestado por la organización, pues es fundamental que cualquier producto o servicio se ajuste a una serie de especificaciones iniciales, especificaciones que previamente deben haber sido determinadas a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes (Aragón y Rubio, 2005). Pero además hemos de tener presente que en el momento actual asistimos a una realidad económica globalizada donde la gran mayoría de organizaciones trabajan en mercados internacionales globales, por lo que surge la necesidad de que las especificaciones de cualquier producto o servicio sean similares con independencia del lugar en el que se produzcan, se presten o se comercialicen. Este nuevo escenario económico y comercial caracterizado por su internacionalidad motiva la necesidad de disponer de determinadas normas estandarizadas y ampliamente aceptadas a nivel internacional que minoren los controles y faciliten las relaciones empresariales y comerciales internacionales. Para cualquier empresa el hecho de poder acogerse a estas normas

constituye como un elemento facilitador para su salida y crecimiento en el exterior, llegando incluso a considerarse como un factor diferenciador para muchos sectores.

Partiendo del concepto de norma que hace referencia a aquel documento accesible al público y aprobado por un organismo cualificado a nivel regional, nacional, o internacional, cuya aplicación es voluntaria y donde se muestran recogidas las especificaciones técnicas que surgen como resultado de la experiencia y del desarrollo científico y tecnológico, establecidas mediante la cooperación y el consenso general de todas las partes interesadas, con el objetivo de beneficiar a la comunidad; se puede afirmar que las normas son instrumentos que posibilitan a las empresas la mejora de su posición competitiva en cualquier mercado pues son una importantísima fuente de información para cualquier tipo de profesionales que a su vez reflejan la garantía de un cierto nivel de calidad y seguridad. En consecuencia las normas se constituyen como un elemento clave para el desarrollo industrial y comercial de cualquier país, ya que se erigen como uno de los pilares básicos de mejora de la calidad, capaces de contribuir al aumento de la competitividad en los mercados tanto a nivel nacional como internacional, con su mera utilización por parte de las organizaciones.

Este carácter utilitarista de las normas no sólo ayuda a los profesionales, sino que también presta un gran servicio a los consumidores, permitiéndoles obtener un punto de referencia acerca del nivel de calidad y seguridad que deben exigir a todos los productos o servicios que utilizan. De igual forma las normas son unas herramientas de gran provecho para toda la sociedad en general, ya que su carácter universal les convierte en instrumentos muy eficientes en aspectos sociales relevantes como la contribución para preservar el medio ambiente, la mejora de la educación, la mejora de la sanidad, etc. Las repercusiones de las normas en las organizaciones en particular y en la sociedad en general resultan de gran interés, pues (AENOR, 2011):

- La utilización de estas herramientas ayudan a minorar los costes, y por tanto esto les convierte en un factor relevante en la optimización de la gestión empresarial y la prestación de servicios.
- El hecho de que los consumidores puedan contar con el referente de un método normalizado ayuda a mejorar la aceptación en el mercado de los productos o servicios de la empresa.

- Su existencia y aplicación contribuye a la toma en consideración de aspectos ambientales y de naturaleza social de gran importancia en el momento actual, como por ejemplo la sostenibilidad.
- Su puesta en práctica por parte de las organizaciones favorece la aparición de redes de cooperación interempresarial así como el desarrollo de acuerdos dentro del sector.
- Al ser instrumentos dinámicos, que evolucionan con el tiempo, se constituyen como fuentes de información acerca de las tendencias del mercado.
- Son instrumentos de transferencia tecnológica a través de su capacidad para proporcionar información acerca de los resultados de la innovación.

A pesar de todos los beneficios de la normalización, ésta resulta insuficiente por sí misma y se hace necesaria la aparición de determinados organismos que den fe de que efectivamente cada organización cumple y aplica las normas que dice estar cumpliendo y aplicando. Para dar fe de que efectivamente las normas están siendo ejecutadas por las diferentes organizaciones aparecen los organismos certificadores.

Las certificaciones se constituyen como un elemento diferenciador de gran valor para la empresa, debido fundamentalmente a la confianza que transmiten, pues en un mercado que cada día está más globalizado y en el que la calidad es un elemento estratégico obligado para cualquier organización, resulta extremadamente necesario que entidades independientes manifiesten que efectivamente una organización, un proceso o un producto servicio, reúne los requisitos recogidos en una determinada norma o especificación técnica (AENOR, 2012). Para Mastrangelo (2009), la certificación es capaz de generar productos diferenciados con una marca de gran valor comercial, que a su vez van a conllevar una modificación en los comportamientos comerciales a nivel sectorial, nacional e internacional.

La certificación es, en consecuencia, un factor de gran confianza para todas las partes interesadas de la empresa, que a su vez ejerce una gran influencia en las decisiones que tanto empresa como partes interesadas en la misma puedan tomar respecto a la propia empresa, o al proceso o producto certificado. Desde esta perspectiva la certificación contribuye de forma considerable a simplificar la toma de

decisiones, y a su vez se establece como un aval de absoluta confianza en la empresa, en la calidad y seguridad de sus productos en la eficiencia de sus procesos, en la eficacia de su gestión, en su apuesta por la innovación y en su firme compromiso con el medio ambiente.

Partiendo de la premisa de que la certificación es un aval del compromiso de la empresa con el medio ambiente, podemos ir un poco más allá y considerar la certificación como un método para alcanzar el desarrollo sostenible capaz de influir en los mercados y en el comportamiento de la industria en general y de la industria turística en particular, mediante el desarrollo de buenas prácticas y el estímulo de mejoras voluntarias (Font y Harris, 2004), así como la rápida puesta en marcha de los programas necesarios para certificar determinados estándares, que en el caso que nos ocupa estarán referidos a la práctica del turismo natural sostenible.

Aunque Crosby (1979) afirmaba que la calidad no cuesta dinero, en el caso de la certificación no podemos afirmar lo mismo, pues el proceso de certificación supone para la empresa una inversión de recursos, que no todas pueden permitirse. Sin embargo, y dada la importancia de la calidad para el comercio nacional e internacional muchas administraciones públicas, conscientes de la escasez de recursos de las empresas, convocan ayudas para la implantación y certificación de sistemas de calidad, según las necesidades de cada empresa (AENOR, 2012). En esta línea debemos observar que las certificaciones que cuentan con ayudas públicas, no deben verse como anticompetitivas, sino como instrumentos que permiten conseguir la excelencia (Bendell y Font, 2004).

3.3.3 EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EFQM

La preocupación por la competitividad llevó a un grupo de empresas europeas a crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con el objetivo de hacer frente a los premios Deming y Baldrige (japonés y americano respectivamente), así como para ser más competitivas tanto a nivel europeo, como a nivel internacional. De esta fundación surge el Premio Europeo a la Excelencia, que se fundamenta en ocho principios básicos y que configuran los pilares de la excelencia en la gestión

empresarial (EFQM, 2010). Entre estos principios destacan el liderazgo y compromiso de la dirección, la orientación al cliente y la gestión por procesos entre otros. No se trata de un modelo normativo, sino que ofrece un marco de referencia a las empresas que deciden apostar por la excelencia a través de la mejora continua (Alonso y Martín, 2009; Álvarez, Fraiz y de la Cruz, 2012).

Las empresas europeas AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG y Volkswagen se unen en 1988 para crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con el objetivo común de conseguir la excelencia. Estas empresas crean el modelo europeo de excelencia, más conocido como modelo EFQM, para mejorar la competitividad de la industria europea y cerrar la brecha de competitividad entre Europa y los EE.UU. y Japón, pero sobre todo para estimular y ayudar a las empresas a adoptar y aplicar los principios de excelencia (EFQM, 2010).

El Modelo de Excelencia EFQM tiene un carácter global que le hace ser muy práctico y útil como marco de gestión a las empresas. A través del modelo las empresas pueden evaluar su situación en un momento concreto y detectar sus puntos fuertes y sus posibles deficiencias en el rendimiento a través de sus nueve criterios (Alonso y Martín, 2009). Además el modelo está dotado de un lenguaje común y forma de pensar sobre la empresa, que facilita y hace eficaz el proceso de comunicación de ideas, ya sea dentro o fuera de la empresa. De igual forma, el modelo permite aunar las iniciativas existentes y previstas, eliminar las duplicidades e identificar los vacíos que haya en la gestión empresarial.

El modelo establece nueve criterios que se agrupan en agentes facilitadores y resultados, que ayudan a la empresa a medir cual es su nivel de calidad, tal y como se puede observar en la **figura 3.4**. El modelo otorga una puntuación máxima a cada uno de estos criterios y en función de la puntuación obtenida por la empresa, ésta puede detectar sus puntos fuertes y áreas de mejora, e incluso optar al reconocimiento EFQM, si así lo desea.

Aunque el modelo EFQM no es una norma, si otorga un reconocimiento a aquellas empresas que lo aplican eficientemente, otorgándoles el premio EFQM. Es un modelo

que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo para adaptarse a las condiciones del mercado y de las empresas y por ello se revisa cada tres años, siendo la última revisión llevada a cabo, la realizada en 2010 (EFQM, 2010). Se define como una forma sobresaliente de gestionar la empresa y conseguir resultados mediante la aplicación de ocho principios fundamentales (Alonso y Martín, 2009). Estos ocho principios fundamentales del modelo EFQM configuran una serie de conceptos que forman el pilar básico para lograr la excelencia sostenible en cualquier empresa (Ignacio, 2007). Estos principios recogen los atributos de una cultura empresarial excelente y un lenguaje común para la alta dirección (EFQM, 2010).

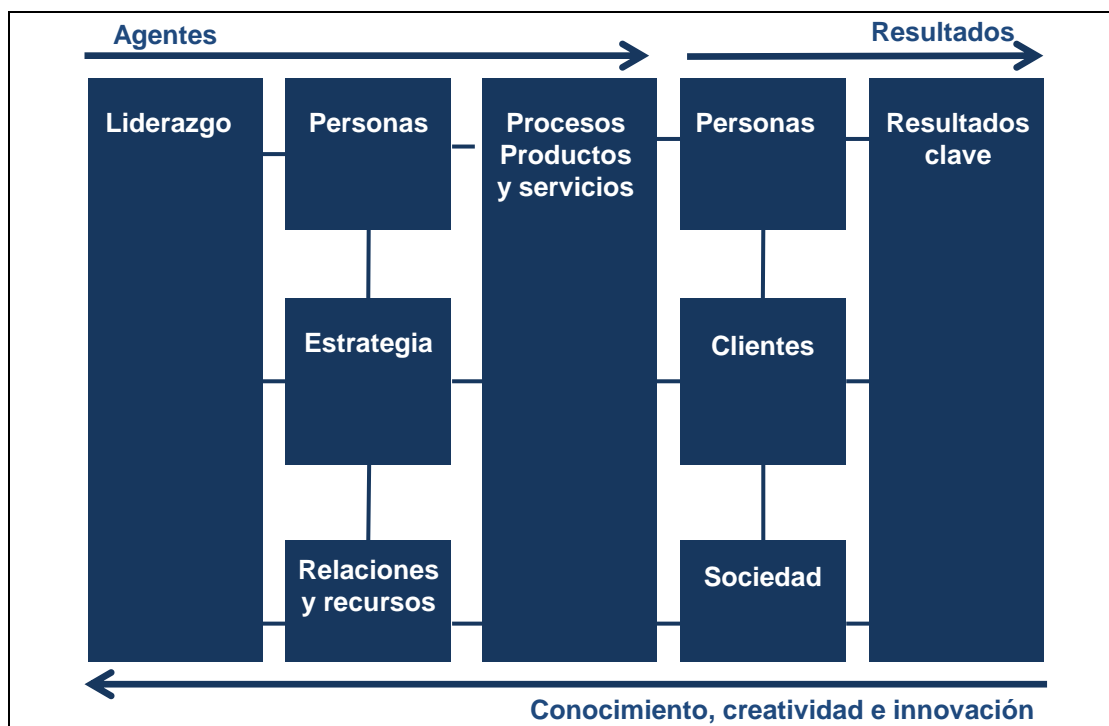
- Conseguir resultados equilibrados: toda empresa excelente debe cumplir su misión y progresar, mediante la planificación hacia el logro de unos resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de todos sus stakeholders.
- Añadir valor para los clientes: las empresas excelentes saben que su principal razón de ser son los clientes, y por ello realizan grandes esfuerzos por innovar y crear valor para ellos como respuesta a sus necesidades y expectativas.
- Liderar con visión, inspiración e integridad: la empresa excelente se preocupa de que la planificación se haga realidad actuando de forma modélica.
- Gestionar por procesos: las empresas excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente, apoyándose en la toma de decisiones para la consecución de resultados sostenibles en el tiempo.
- Alcanzar el éxito a través de las personas: una cultura empresarial basada en la confianza y en la responsabilidad, contribuye a incrementar el compromiso de todas las personas de la empresa y a lograr los objetivos propuestos.
- Fomentar la creatividad y la innovación: las empresas excelentes alcanzan su máximo rendimiento y crean más valor a través de la innovación y aprovechando la creatividad de todos los stakeholders.
- Construir alianzas: las empresas excelentes son más eficaces cuando desarrollan y mantienen relaciones de confianza con sus diferentes socios, con

el fin de garantizar el éxito mutuo. Estas asociaciones se pueden formar con cualquier stakeholder, ya sean los clientes, la sociedad, los proveedores, etc.

- Responsabilizarse de un futuro sostenible: las empresas excelentes integran en su cultura una mentalidad ética, valores claros y los más altos estándares de comportamiento empresarial, para luchar por el logro de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Tal y como muestra la **figura 3.4.**, para poner en práctica los ocho principios de la excelencia, el modelo EFQM ofrece nueve criterios a través de los cuales se pueden descubrir y analizar las relaciones causa-efecto entre los recursos con los que cuenta la empresa y los resultados que pretende alcanzar. Cinco de estos criterios son «*Agentes Facilitadores*» y cuatro son «*Resultados*». Los criterios «*Agentes Facilitadores*» engloban lo que la empresa hace y cómo lo hace, mientras que los criterios «*Resultados*» hacen referencia a lo que la empresa logra. De esta forma podemos afirmar que los resultados excelentes respecto a la empresa, los clientes, los empleados y la sociedad se consiguen con un liderazgo que impulsa la estrategia, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

Figura 3.4. El modelo europeo de excelencia EFQM



Fuente: Adaptado de EFQM (2010)

La implantación el plan de excelencia EFQM debe recorrer un camino que consta de nueve fases (EFQM, 2010):

- Compromiso de la dirección: El equipo directivo es el motor del cambio y ha de implicarse plenamente en el desarrollo e implantación de la mejora continua de la calidad. Este compromiso es vital para que la implantación se lleve a cabo con éxito.
- Plan de comunicación interna: a través de la comunicación interna se consigue sensibilizar al personal con los valores de la calidad total y la misión de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Para lograr este objetivo la comunicación interna debe ser continua durante todo el proceso y ha de estar liderada por la dirección.
- Nombramiento de un responsable del proceso de calidad: esta persona debe pertenecer al equipo directivo, debe conocer muy bien la empresa y tener suficiente relevancia sobre todas las áreas de la empresa para impulsar y gestionar el proceso de implantación.
- Llevar a cabo actividades de formación y divulgación del modelo: en estas acciones se deben incluir conceptos básicos de calidad, instrumentos de calidad, trabajo en equipo, solución de problemas, gestión de procesos, para familiarizar a todo el personal con esta temática. Además esta acción debe mantenerse a lo largo del tiempo pero sobre todo al comienzo de la implantación del modelo.
- Realizar una primera autoevaluación: el enfoque que adquiera dependerá de varios factores como el objetivo de la autoevaluación, el grado de implicación de la dirección, el nivel de formación del personal respecto al modelo, el nivel de implantación y madurez de la calidad total en la organización, etc. Esta autoevaluación se puede realizar de forma global a toda la empresa o bien sólo a determinadas áreas.
- Identificar las áreas de mejora: a través de la autoevaluación podemos identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa para

posteriormente analizarlas en función de la visión, la misión y los planes estratégicos de la empresa.

- Formar los equipos de mejora y elaborar los planes de acción: las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación deben integrarse en un plan de mejora donde se fijarán los resultados buscados, los mecanismos de seguimiento y control, un calendario de actuación, los recursos humanos y materiales necesarios y la instauración de un proceso de mejora continua, entre otros.
- Realización de una nueva autoevaluación: según la periodicidad que la dirección estime oportuna, para verificar los logros conseguidos y detectar nuevas áreas de mejora, que se integrarán en un nuevo plan de acción.
- Refuerzo de la política de calidad total: a través de las sucesivas revisiones de las acciones de mejora establecidas en la fase anterior, así como las políticas y estrategias seguidas por la empresa para comprometerse cada vez más con la calidad y madurar más la política de calidad que la empresa haya adoptado.

A través de una autoevaluación la empresa puede detectar sus puntos fuertes, constituidos por elementos facilitadores y que tendrán un efecto palanca para avanzar, y unas áreas de mejora (Alonso y Martín, 2009). A partir de estos puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas es preciso diseñar un plan de actuación estratégico donde la empresa define y ordena las líneas de acción según su nivel de prioridad e impacto en la propia empresa, asignando los recursos necesarios y determinadas medidas de seguimiento y control para determinar el progreso de las acciones. De igual modo la autoevaluación también permite realizar un análisis comparativo en relación a los competidores y otras empresas que son consideradas como modelos por sus buenas prácticas.

3.3.4 CALIDAD Y PREOCUPACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE, IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

La naturaleza se ha constituido desde siempre como el recurso esencial del ser humano para satisfacer sus necesidades y con el transcurso del tiempo y el desarrollo económico ha originado un consumo excesivo de recursos y una producción de

residuos bastante desmesurada, lo que a su vez ha potenciado un considerable deterioro del planeta. De hecho, el uso desmesurado del terreno para el desarrollo urbano fue la causa que originó la parición de los ENP. Sin embargo, la situación lejos de mejorar no ha parado de degenerar, la toma de conciencia y la preocupación por los aspectos medioambientales por parte del ser humano es muy reciente. Actualmente gobiernos, organizaciones, consumidores y la sociedad en general están comenzando a mostrar una determinada preocupación por los temas medioambientales (Fraj, Martínez y Matute, 2011). La preocupación por el medio ambiente, poco a poco va permeando y acrecentando la preocupación de la comunidad internacional, así como la de los diferentes sectores económicos, lo que sin duda está incidiendo en cierta medida en la mentalidad y en la estrategia de las empresas, aunque no obstante aún queda un largo camino para establecer el conocido desarrollo sostenible.

Esta preocupación ha propiciado el la implantación de una regulación más estricta con el objetivo de minimizar las emisiones nocivas para el medio ambiente y favorecer la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías capaces de minimizar los impactos medioambientales de las distintas actividades económicas (Fraj, Martínez y Matute, 2011). Ante este nuevo escenario la gestión empresarial ha dado un giro para comenzar a adoptar un posicionamiento medioambiental innovador presente en la estrategia de las diferentes organizaciones, incorporando conceptos y prácticas como la mejora continua y el desarrollo sostenible.

La gestión por procesos y la mejora continua a través de la innovación logran mejorar en aspectos medioambientales muy relevantes como gestión óptima del agua y la energía, recursos bastante escasos, la minimización de residuos a lo largo del ciclo productivo, o el sustancial desarrollo de los sistemas de distribución, entre otros. Prueba de este cambio es el incremento que se ha producido en los últimos años en el número de empresas han optado por implantar sistemas de gestión medioambiental, procediendo a su posterior certificación, bien a través de la norma ISO-14001 de las que desde el año 1995 AENOR ha emitido más de 6.600 certificados (AENOR, 2012), o bien a través del Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS). Reflejo de este cambio también es el comportamiento de los consumidores en sus decisiones de compra. Manget, Roche y Münnich, (2009) cifran en un 34% la proporción de consumidores pertenecientes a países industrializados que realmente compran productos que poseen algún valor añadido en términos medioambientales.

No obstante a pesar de los esfuerzos realizados por los diferentes gobiernos e instituciones para legislar en pro de una mayor conservación de los recursos naturales aún sigue estando muy presente la falsa creencia de que protección del medio ambiente y desarrollo económico son incompatibles (Claver, Molina y Tarí, 2005). De igual forma se mantiene presente la incierta afirmación de que los beneficios empresariales se ven seriamente afectados por la conservación del entorno natural. Sin embargo, se pueden considerar más que suficientes las empresas que a través de la implantación de sistemas de gestión medioambiental han conseguido mejorar su posición competitiva y su cuenta de resultados. En esta línea se puede observar como los sistemas de gestión medioambiental son capaces de generar efectos positivos en las empresas (Claver, Molina y Tari, 2005; AENOR, 2012) entre los que podemos destacar:

- La mejora en la eficiencia de los procesos productivos.
- La disminución de los costes directos de producción como consecuencia de la mejora de los procesos productivos.
- El ahorro derivado del consumo de energía y de materias primas.
- La mejora de la imagen de la empresa, de su liderazgo, así como de su marca.
- La disminución de los costes derivados de los incumplimientos legales en cuestiones medioambientales.
- Ahorro derivado de la gestión de residuos como consecuencia de la mejora de la gestión ambiental.
- Mejora de la credibilidad y de la confianza frente a los agentes implicados en la empresa en general y frente a la comunidad local en particular.
- Incremento de la cifra de negocios proveniente de los mercados con «*procesos de compra verde*».

3.3.5 EL MEDIO AMBIENTE COMO FACTOR CLAVE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En este nuevo escenario económico y medioambiental la empresa goza de un papel de extrema relevancia en el logro del desarrollo sostenible, pues es el ente que más utiliza y transforma los bienes procedentes de la naturaleza (Claver, Molina y Tarí, 2005), además de ser el que más contaminación y residuos genera. En este sentido cabe reflejar la necesidad de que las empresas inviertan en el desarrollo de nuevas tecnologías que palien sus efectos nocivos sobre el medio ambiente así como en aquellas otras tecnologías capaces de mejorar la eficiencia de sus procesos y minimizar el consumo de recursos. El medio ambiente es un elemento de suma importancia para las empresas ya que puede suponer un gran reto, pero también una gran amenaza (Claver, Molina y Tarí, 2005). Esta amenaza está constituida por la existencia de diferentes fuerzas de presión provenientes de la legislación, de la competencia, del mercado, de la población local y de la sociedad en general.

Las empresas pueden plantearse la gestión medioambiental como un reto, y desde esta perspectiva la empresa puede llegar a mejorar su posición competitiva, incluso esta gestión de la calidad medioambiental puede suponer un elemento diferenciador extraordinario, diferenciación que puede además llegar a convertirse a largo plazo en una ventaja competitiva. Las empresas pueden llegar a alcanzar situaciones win-win-win, donde además de la propia empresa, la naturaleza y los consumidores puedan obtener beneficios derivados de la gestión medioambiental. Desde el punto de vista empresarial podemos destacar como beneficio sobresaliente la mejora de la imagen de los productos de la empresa frente a los de la competencia, así como la mejora de la imagen corporativa (ISO, 2009).

Diversos autores cuestionan el hecho de que realmente la gestión medioambiental pueda llevar consigo un ahorro de costes y en consecuencia que la empresa pueda conseguir a través de la gestión medioambiental una ventaja competitiva de liderazgo en costes. La justificación a esta cuestión subyace en el hecho de que la gestión medioambiental conlleva una serie de acciones implícitas como implantar una tecnología preventiva, que ayude a prevenir los residuos y contaminación generados y que reduzca el consumo de recursos naturales escasos. Además la empresa debe dar un giro a su cultura empresarial e impregnarla de valores medioambientales. Estas acciones generan unos costes de prevención o de obtención de la calidad

medioambiental debidos también a la utilización de materiales ecológicos, adaptación de infraestructuras e instalación del equipamiento necesario, formación del personal, costes de consultoría medioambiental, evaluación y homologación medioambiental de proveedores y subcontratistas o de auditorías medioambientales.

Sin embargo, recordando a Crosby (1979) y su famosa afirmación de que la calidad no cuesta, sino que lo que cuesta es el no hacer bien las cosas a la primera, podríamos afirmar que estos costes pueden ser compensados por el ahorro en costes de no calidad, tales como impuestos y tasas ecológicas a pagar, los seguros medioambientales, determinados permisos de emisión negociables, la ineficiencia en el uso de los recursos y por supuesto los costes de pérdida de imagen y ventas.

La mejora de la imagen del producto, en relación a su calidad medioambiental puede ser una fuente de diferenciación debido al cada vez mayor número de clientes que condiciona su decisión de compra a su preocupación por el medio ambiente. Igualmente puede servir como fuente de atracción de inversores, que en el caso de empresas cotizadas puede suponer un incremento del precio de cotización. El incremento del poder adquisitivo de los consumidores puede incitar a una compra medioambientalmente más responsable, como consecuencia de que estos consumidores comenzarán a preocuparse y a valorar más la calidad de vida y los aspectos medioambientales (Claver, Molina y Tarí, 2005).

3.3.6 PRINCIPALES HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Para poder implantar cualquier sistema de gestión medioambiental, es necesario disponer de una serie de herramientas e instrumentos que hagan posible a la empresa integrar gestión y medio ambiente. La herramienta principal y considerada como más importante es la conocida como Evaluación del Impacto Ambiental, de ahora en adelante EIA. Según Jaquenod (2004) la EIA es una herramienta que tiene su origen en la Conferencia de Nairobi de 1982, donde se declara la prioridad de prevenir los daños al medio ambiente, frente al hecho de repararlos. Según estas autoras la EIA es un acto jurídico-administrativo reglado que tiene por objeto identificar, predecir, interpretar y

comunicar los impactos ambientales que cualquier actuación puede tener en caso de llevarse a cabo, por lo que debe ser puesta en conocimiento de la Administración pública con anterioridad a su realización para ser aprobada, rechazada o modificada por ella (Stachetti, 2007). Esta herramienta tiene sus orígenes en Estados Unidos donde se incorpora por primera vez a la National Environmental Policy Act en 1970, Ley de Medio Ambiente de Estados Unidos (Gómez, 2002), desde entonces se ha extendido por todo el mundo demostrando que es una herramienta preventiva muy poderosa para evaluar aquellos proyectos que puedan resultar tremendamente dañinos. La Unión Europea lo impuso a todos los países miembros y en el caso de España se aplica a través de las comunidades autónomas. Otra herramienta fundamental de la gestión medioambiental es el análisis del ciclo de vida del producto que es un proceso mediante el cual se valúan los impactos ambientales de un sistema o producto a través de todas las fases de su ciclo de vida, de tal forma que nos permite determinar y cuantificar la materia y energía consumida para su producción así como los residuos que genera (Aranda, 2006).

El ecodiseño es otra de las herramientas medioambientales que las empresas utilizan en su gestión empresarial. Esta herramienta consiste en llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a la mejora medioambiental del producto en su fase de diseño, de tal modo que lo que se va a tratar es de mejorar los materiales utilizados en su fabricación reemplazándolos por materiales menos dañinos para el medio ambiente, mejorar el uso que el consumidor va a dar al producto, así como el transporte y los residuos que genera una vez en desuso. Por tanto su objetivo principal es minimizar el impacto medioambiental del producto a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la extracción de las materias primas hasta la completa eliminación de los residuos generados tras su consumo (Aranda y Zabala, 2010). Además existen otras herramientas como la etiqueta ecológica a través de la cual las empresas pueden demostrar que sus productos o servicios tienen un menor impacto medioambiental, o el marketing ecológico que presupone la existencia de los denominados consumidores verdes. Según esta teoría, cuyo origen se sitúa en la celebración del día de la tierra el primer día de abril de 1990 (Kotler y Keller, 2006), existen determinados consumidores que a la hora de optar por la compra de uno u otro producto se detendrán a considerar el impacto medioambiental de cada producto, decantándose por aquellos que tengan un escaso impacto.

3.4 LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Hasta ahora habíamos visto como la calidad ha sido uno de los temas que más interés ha despertado en la literatura de marketing en general (Serrano, López y Gómez, 2007), y en particular en el ámbito de los servicios (Rey, 2004; Pascual *et al*, 2006). Podemos observar como la toma de decisiones en las organizaciones depende del entorno, cada día más cambiante (García, 2000) y que, en la actualidad, las decisiones adoptadas, en su gran mayoría, están dirigidas a satisfacer y exceder las expectativas de los clientes. Desde el punto de vista del marketing, la satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado (Gil *et al.*, 2005; Gimeno y Ruiz-Olalla, 2001; Horovitz y Jurgens, 1993; Kotler, Bloom y Hayes, 2004), y desde los orígenes del marketing, la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito empresarial (Gimeno y Ruiz-Olalla, 2001; Kotler, Bloom y Hayes., 2004), pues hace que la empresa deje de ser un rostro anónimo y se convierta en rostro conocido (Horovitz y Jurgens, 1993).

Si bien en un principio la calidad en los servicios no estaba tan desarrollada como en la industria (Serrano, López y Gómez, 2007), en los últimos años, los estudios acerca de la calidad de servicio han experimentado cierto crecimiento, debido a la importancia que el tema ha ido adquiriendo (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, Bethencourt *et. al*, 2005; Pascual *et al*, 2006), pues como se puede observar, se ha llegado a una situación en la que son los clientes que consumen los bienes y reciben los servicios, quienes determinan y evalúan en gran medida el rendimiento de la empresa (Martínez-Tur, *et al.*, 2000; Horovitz, 2005; Rey, 2004; García, 2001). Los bajos niveles de calidad de los productos y servicios y la mayor información disponible para el consumidor (Howland, 1988), ha provocado un aumento de sus perspectivas y le ha hecho más exigente, crítico e intolerante (Denton, 1991, Horovitz, 1993; Senlle, Martínez y Martínez, 2001; y Devesa y Palacios, 2005), circunstancias que han despertado la preocupación por la calidad y la suma importancia del tema para las organizaciones en el siglo XXI.

La creciente importancia de la calidad de los servicios en las diferentes economías nacionales, e incluso en la economía a nivel internacional, se debe principalmente a que la mayoría de las economías se han convertido en economías de servicios

(Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). Las organizaciones cambian su tradicional actitud empresarial orientada hacia sus aspectos internos por una actitud enfocada al entorno externo y fundamentada en la percepción que el valor del servicio tienen los clientes (García, 2000). El servicio resulta de vital importancia en casi todos los sectores, incluido el sector industrial, y prácticamente todas las organizaciones compiten en la prestación del mismo.

La calidad percibida y percepción de la calidad son dos términos relacionados pero no equivalentes (Cruz Roche, 1990; Rey, 2004; Kotler, Bloom y Hayes, 2004). La calidad percibida es un constructo teórico que señala el nivel de excelencia o respuesta a las expectativas que cada persona atribuye a un producto o servicio (Rey, 2004; Cruz Roche, 1990), mientras que la percepción de la calidad hace referencia al proceso a través del cual el consumidor recoge, procesa e interpreta los estímulos sensoriales que genera su entorno, dando como resultado la creación de la imagen que el individuo tiene acerca de la calidad (Cruz Roche, 1990).

Para llevar a cabo una gestión adecuada de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente, es necesario ver la empresa desde la perspectiva de sus clientes (Horovit, 2005), conocer muy bien aquello que las personas buscan en sus actividades de consumo (Ibrahim y Gill, 2005; Senlle, Martínez y Martínez., 2001; Grande, 2005; Bethencourt *et al.*, 2005; García 2001, Horovit, 2005).

Además, hay que tener en cuenta que el ser humano es muy complejo y toma decisiones en función de una infinidad de factores (Martínez-Tur *et al.*, 2001; Kotler, Bloom y Hayes 2004), de forma que es posible hablar de dos tipos de clientes, los utilitaristas que son aquellos que analizan toda la información y se deciden por un bien según las funciones que cumple, y los hedonistas, que son aquellos que se decantan por un determinado bien o servicio sin analizar en profundidad la información que tienen acerca de los mismos (Martínez-Tur, *et al.*, 2001). Ante tal escenario, cualquier organización debe conocer a sus clientes, sus motivaciones de consumo, sus expectativas respecto al producto o servicio para de este modo poder ofrecerles aquello que buscan (Horovit, 2005).

3.4.1 CONCEPTO DE SERVICIO

Después de todo lo expuesto hasta ahora y antes de acercarnos al concepto de servicio debemos poner de manifiesto que este concepto puede tener connotaciones muy diferentes para los directivos y para los clientes de la empresa (García, 2000). Igualmente debemos tener en cuenta otros problemas que puede plantear el concepto de servicio como consecuencia de su carácter intangible, la heterogeneidad de las actividades desarrolladas y el hecho de que producción y consumo del servicio se desarrollen en el mismo momento del tiempo, cuestiones que se ponen de manifiesto cuando se observa que aún no se ha conseguido llegar a una definición clara y genérica (Ruiz-Olalla, 2001).

La Real Academia de la Lengua Española se refiere al servicio como un proceso de actividades y medios interrelacionados al objeto de perseguir un objetivo común. Para García (2000) el servicio es un conjunto de procesos en el que intervienen tres tipos de factores, humanos, técnicos y específicos, cuya ponderación dependerá del producto-servicio ofrecido, de los medios con los que cuenta la empresa, y por supuesto sin perder de vista que la satisfacción del cliente es el objetivo a conseguir. Ruiz-Olalla (2001) establece que el término servicio se puede analizar desde tres puntos de vista, macroeconómico, microeconómico y desde el punto de vista de los clientes. Desde el punto de vista macroeconómico el servicio es uno de los grandes sectores macroeconómicos en los que se clasifican las actividades económicas, y el sector servicios es el menos valorado hasta las dos últimas décadas del siglo XX.

En el contexto microeconómico el servicio se conceptúa a partir del resultado del proceso productivo, de forma que cuando el resultado no es ni un producto ni una obra construida estamos ante un servicio, de tal modo que establece cuatro diferencias básicas del servicio respecto a los bienes: se consume en el momento en que se produce, el resultado es intangible, los servicios producidos son muy heterogéneos, y a la producción de servicios se le añade valor por medios no inventariables. Finalmente, desde el punto de vista del cliente comentar que las organizaciones han experimentado un giro respecto al cliente al observar el gran potencial de beneficios que tienen para la empresa los clientes satisfechos y la importancia que están adquiriendo cada día los servicios, ya no sólo los prestados por empresas de servicios, sino también los que se han ido incorporando de forma adicional a los productos.

Podemos observar a través de la bibliografía consultada como efectivamente no existe una definición generalizada del término servicio. Mientras para algunos autores el servicio es una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible y no resulta en la posesión de alguna cosa (Kotler y Armstrong, 1989; Larrea, 1991), para otros, como Horovitz (1993) el servicio un conjunto de prestaciones que el cliente espera, junto con el producto/servicio básico, como consecuencia de su precio e imagen. Un servicio es una obra, es una realización o un acto que se caracteriza esencialmente por su intangibilidad y por no resultar necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede estar relacionada o no con un producto físico (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

Del análisis de las diferentes definiciones dadas por los distintos autores, se desprende que la intangibilidad es una característica inherente al término servicio que lo diferencia del producto (Zeithaml, *et al.* 1993; Ruiz-Olalla, 2001; Kotler y Armstrong, 1989; Larrea, 1991; Horovitz, 1993; Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001). Sin embargo el concepto de servicio tiene otras características añadidas como son la inseparabilidad (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993; Setó, 2004; Larrea, 1991; Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001) la caducidad y la variabilidad (Setó, 2004; Larrea, 1991).

La inseparabilidad o simultaneidad entre la producción y el consumo del servicio dado cuando es una persona quien presta el servicio, hace que la relación entre cliente y proveedor sea directa puesto que el servicio se presta y consume en el mismo momento y lugar (Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001). La caducidad refleja la imposibilidad de poder almacenar servicios, lo que dificulta la sincronización entre oferta y demanda (Ruiz-Olalla, 2001; Setó, 2004; Horovitz, 2005; Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001). La variabilidad de un servicio supone que el resultado del mismo depende de quién lo preste, quien lo reciba, cuando y como lo reciba (Horovitz, 2005; Setó, 2004; Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001).

En los mercados actuales el servicio se ha convertido en un aspecto diferenciador para las organizaciones respecto a la competencia, ya que la mayoría de sus características hacen que sean difícilmente imitables para el resto de empresas (Ruiz-Olalla, 2003). Si entre los objetivos de la prestación de cualquier servicio por parte de las organizaciones se encuentra la satisfacción del cliente, el diseño del servicio debe

establecerse en función de las necesidades de los propios clientes, necesidades que necesariamente deben ser conocidas por las organizaciones. En función de cuál sea la satisfacción de los intereses del cliente mediante el servicio, éste tendrá un determinado valor para el propio cliente (Huete, 1994). El cliente, por tanto recibirá valor cuando los beneficios obtenidos del servicio sean superiores a su coste (Horovit, 2005), y ese valor será superior al ofrecido por la competencia cuando el beneficio ofrecido por el producto sea significativamente mayor al de la competencia o igual pero tenga un coste inferior. Es por ello que el servicio puede convertirse igualmente en una fuente de ventaja competitiva para la organización a medida que se consigue prestar un buen servicio a los clientes sin que ello suponga una merma en la rentabilidad de la organización y en consecuencia resulta de suma importancia la inversión en el aumento del valor del servicio para la organización, bien a través de la extensión en el número o la mejora de las ventajas del servicio para el cliente, para que éstas proporcionen un mayor nivel de satisfacción en el cliente.

3.4.2 UNA APROXIMACIÓN AL TÉRMINO CALIDAD DE SERVICIO

El origen de la calidad de servicio (Ruiz-Olalla, 2001), según los primeros estudios encontrados, puede situarse a finales de los setenta y principios de los ochenta (Rey, 2004; Mediano, 2004; Setó, 2004; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001). Según estos estudios la calidad de servicio se caracteriza fundamentalmente por:

- Es más difícil de valorar que la calidad de un producto, debido al carácter intangible del servicio.
- La percepción de la calidad de servicio surge de la comparación de las expectativas del cliente con el desempeño actual del servicio recibido.
- La evaluación de la calidad de servicio se hace teniendo en cuenta el resultado del proceso y la forma en que se lleva a cabo el mismo.

Tomando como punto de partida estas tres características podemos afirmar que el término calidad de servicio es un término muy amplio y que según García (2000) debe definirse teniendo en cuenta el servicio prestado y las expectativas que los clientes

tienen de dicho servicio. Otros autores van más allá al considerar que la calidad de servicio es un término ambiguo que no tiene una definición única y concisa, sino que se trata de un concepto multifactorial por estar configurado por diferentes elementos interdependientes entre si y con diferente peso según sea el servicio integral y por formarse conjuntamente por la percepción y la valoración de los elementos tanto objetivos como subjetivos del servicio (Santiago, 1993).

De una forma muy sencilla la calidad de servicio se puede definir mediante la afirmación de que un servicio de buena calidad es el que en una situación concreta satisface al cliente (Eiglier y Langeard, 1993). Por tanto para poder entender el concepto de calidad de servicio es necesario haber definido anteriormente el término servicio. También resulta necesario reseñar que calidad de servicio es un término que engloba un concepto diferente al término satisfacción y por tanto no deben confundirse, aún a pesar de que son términos relacionados.

Algunos autores diferencian cuatro formas de entender la calidad de servicio (Reeves y Bednar, 1994; Claver, Molina y Tarí, 2005, Martinez Tur *et al.* 2001):

- Como *Excelencia*: la calidad desde este punto de vista sería lo mejor en un sentido absoluto, por ello hay que hacer cualquier esfuerzo para conseguirlo. El punto débil de este planteamiento es establecer el punto de excelencia para saber qué es lo excelente.
- Como *Valor*: desde esta perspectiva es imposible que pueda encontrarse el mejor bien o servicio en sentido absoluto, pues ello depende de la calidad y del precio. Según esta perspectiva la calidad ejerce cierta presión sobre las empresas para alcanzar un cierto nivel de eficiencia interna y una determinada efectividad externa, sin embargo es preciso que las organizaciones se detengan en analizar los costes que conllevaría adoptar estos criterios de calidad y satisfacer las expectativas de los consumidores.
- Como *Ajuste a las especificaciones*: considera la calidad de forma que sirva para observar si la calidad en un periodo difiere de la conseguida en otro momento tomado como base, y para comparar la calidad conseguida en dos momentos para conocer si la diferencia se debe o no al azar. La deficiencia de

esta perspectiva es que no evalúa la calidad desde el punto de vista del consumidor.

- Como *Satisfacción de las expectativas de los consumidores*: de este modo hay que considerar las expectativas de los consumidores o usuarios lo que supone incluir aspectos subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio.

Tradicionalmente se han considerado las tres primeras percepciones, mientras que la cuarta ha sido en los últimos años cuando ha cobrado importancia. A lo largo del proceso evolutivo del término se puede observar como se ha pasado de una calidad donde los criterios objetivos eran fundamentales a un concepto de calidad donde los criterios subjetivos son determinantes en la relación entre los proveedores de servicios y quienes lo reciben. Este cambio de concepción ha venido impulsado por la creciente importancia del sector servicios en la economía por un lado, así como por la mayor importancia que el servicio ha ido adquiriendo en la producción de bienes. Estos dos cambios fundamentales han provocado un giro en las organizaciones hacia el análisis de las actitudes y el comportamiento de los consumidores (Martínez Tur *et al.* 2001).

Teniendo en cuenta la definición de calidad establecida por la Asociación Americana para el Control de la Calidad «*calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades definidas o explícitas*», la calidad así conceptualizada está orientada hacia el cliente, de forma que (Ortega y Loy, 2003) se puede afirmar que cuando la utilización del producto o servicio deriva en la satisfacción del consumidor, existirá calidad. Kotler, Bloom y Hayes (2004) definen la calidad de servicio como la prestación de un servicio en un nivel superior a las expectativas del cliente.

Para Martínez Tur *et al.* (2001) la definición del término calidad de servicio viene condicionada por una doble visión del comportamiento humano, por un lado la que considera la calidad de servicio como algo instrumental o utilitarista, de forma que se dará cuando el servicio cumpla con su función. Por otro lado la calidad de servicio puede conceptualizarse teniendo en cuenta aspectos más emocionales, y considera que el servicio es de calidad cuando conlleva propiedades intrínsecas agradables o placenteras. Esta perspectiva hedonista, ha sido el método que más se ha utilizado

para la investigación, mientras que la perspectiva utilitarista ha recibido numerosas críticas debidas fundamentalmente a que no es posible determinar de forma objetiva cuando el servicio cumple con su función. Grönroos (1984) ya estableció que la calidad percibida por los consumidores era el resultado de la comparación entre sus expectativas respecto al servicio y el servicio recibido. Un año más tarde, Parasuraman Zeithaml y Berry (1985) establecen que la calidad de servicio para el consumidor es el resultado de cuatro discrepancias:

- La diferencia entre sus expectativas y percepciones.
- La diferencia entre la percepción de los gerentes de las expectativas de sus clientes y las especificaciones de calidad establecidas en el servicio.
- Las diferencias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido.
- La diferencia entre el servicio ofrecido y la publicidad o cualquier tipo de comunicación externa que pueda influir en las expectativas de los consumidores.

3.4.3 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO

En el entorno global y competitivo actual, donde la competencia cada día es más fuerte, el futuro de la estrategia empresarial pasa por la necesidad de una orientación diferente así como por la incorporación de características tan fundamentales como la flexibilidad para poder adaptarse a las características cambiantes del mercado y a las necesidades ilimitadas de los consumidores. Ante estas nuevas circunstancias la satisfacción del cliente es un elemento estratégico que otorga más competitividad a las empresas (Merk2, 2005).

En el escenario actual la calidad del servicio ofrecida al cliente, es un elemento clave de diferenciación para proporcionar mayor valor añadido, circunstancia que supone la creación de nuevos procesos generadores de satisfacción en aquellas empresas que realmente quieren seguir diferenciándose a través de un mayor valor

añadido del resto de sus competidores. Una fuente de diferenciación para los productos o servicios de una empresa es el hecho de proporcionar un grado de satisfacción a sus clientes, superior al que puede ofrecer la competencia. La clave para alcanzar este objetivo subyace en igualar o superar las expectativas de los consumidores en cuanto a calidad, expectativas de los propios consumidores que se han forjado sobre la base de experiencias de consumo, el «*boca-oreja*» y las diferentes acciones de comunicación de la empresa.

Si bien es cierto que la mayoría de los estudios empíricos realizados concluyen en que una mayor calidad del servicio tiene como resultado un mayor grado de satisfacción de los clientes, estos dos términos presentan ciertas analogías, pero también determinadas diferencias ya que los consumidores realizan sus juicios de valor sobre la calidad de los servicios o productos, pero con anterioridad los proveedores necesitan conocer y medir las expectativas de los clientes, para poder diseñar los productos y servicios y planificar su puesta a disposición del cliente alineando todos los esfuerzos de la organización con los factores críticos de satisfacción (Merk2, 2005).

Existe una tendencia a considerar que la satisfacción es lo que determina la percepción de la calidad, y por el contrario, otra tendencia cree que es la calidad de servicio la que determina la satisfacción experimentada, sin embargo la calidad de servicio puede considerarse como un precedente y una consecuencia de la satisfacción (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001), pues la satisfacción de una transacción concreta estará determinada por la calidad de servicio percibida, mientras que por otro lado la satisfacción influirá en la evaluación a largo plazo que los clientes hagan de la calidad de servicio percibida.

Del estudio realizado de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas se desprende que calidad de servicio y satisfacción son términos relacionados pero diferentes. Aunque la diferencia entre ambos términos no está muy clara, si se puede afirmar que en términos generales, ambos hacen referencia a la valoración subjetiva que realizan los clientes, sin embargo la calidad de servicio se relaciona más con una actitud mientras que la satisfacción es considerada como el resultado de la comparación entre expectativas y percepciones de los consumidores. Autores como Bitner (1990) o Bolton y Drew (1991) han puesto de manifiesto a través de diferentes modelos la relación entre calidad de servicio y satisfacción, sin embargo, de la

bibliografía consultada resulta imposible determinar claramente si la calidad de servicio antecede a la satisfacción o si el proceso es el contrario, pero si es cierto que los diferentes estudios llevados a cabo al respecto establecen que niveles más altos de calidad del servicio percibido conducen a incrementos en la satisfacción de los consumidores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Por todo ello resulta necesario, establecer un sistema de gestión que maximice la rentabilidad de la empresa a la vez que maximiza la satisfacción del cliente (Serra, 2002), tomando como punto de partida que para satisfacer al cliente es necesario conocerle (Rodríguez y Rodríguez, 1994; Horovitz, 2005; Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

A través de la revisión bibliográfica podemos observar como una muy pequeña minoría de autores considera que calidad de servicio y satisfacción son sinónimos, mientras que una gran mayoría considera que son términos diferentes y que la consideración de que los dos términos son sinónimos resulta demasiado simple (Martinez Tur *et al*, 2001). También se puede apreciar como calidad y satisfacción son dos términos que con frecuencia se emplean de forma indistinta, sin embargo son términos diferentes con elementos comunes e interrelacionados (Ortega, 2003; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Larrea, 1991; Ruiz-Olalla, 2001; Cruz Roche, 1990).

Para determinados autores como Latour y Peat (1979) la satisfacción puede llegar a ser lo mismo que la actitud hacia un bien o servicio, sin embargo los estudios acerca de ambas han seguido caminos diferentes. Mientras que los estudios sobre la satisfacción se centran en las evaluaciones post-consumo, las investigaciones acerca de las actitudes se centran en evaluaciones pre-decisionales, de forma que actitud y satisfacción se dan en momentos diferentes (Horovitz, 2005). Esta diferencia temporal se elimina con posturas conciliadoras como la adoptada por Oliver (1980,1981) que establece que la satisfacción es una sorpresa inherente a la experiencia de compra, de duración determinada, que recaerá posteriormente en unas actitudes del consumidor para la siguiente compra, en función del mayor o menor grado de satisfacción.

Otros autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), consideran la calidad percibida como una actitud que perdura en el tiempo, mientras que la satisfacción es considerada como un juicio transitorio ante un servicio específico. Desde esta

perspectiva, la calidad percibida es algo que perdura en el tiempo, y la satisfacción es algo más temporal, y relativo a cada servicio específico.

Todas estas consideraciones ponen de manifiesto que las actitudes del cliente pueden verse perturbadas por una satisfacción positiva o negativa en un momento concreto (Sánchez-Hernández *et al*, 2009; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Ruiz-Olalla, 2001), lo que puede derivar en la fidelidad del cliente si la satisfacción es positiva y en su pérdida si la satisfacción es negativa (Bigné, Font y Andreu 2000). Determinados estudios empíricos han puesto de manifiesto que la calidad de servicio y la satisfacción están íntimamente relacionadas (Sánchez-Hernández *et al*, 2009) y pueden predecir de forma muy significativa la lealtad de los clientes (Serra, 2002). Para una empresa orientada al cliente, la prestación de un servicio de calidad, es un factor clave de éxito, que genera confianza en el cliente hacia la empresa que presta ese servicio (Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Rey, 2004).

Teniendo en cuenta todos estos aspectos la diferencia entre calidad de servicio y satisfacción apenas se aprecia cuando se trata de bienes y servicios de utilización y consumo frecuentes. Sin embargo en aquellas situaciones en las que la prestación del servicio o el consumo del producto se produce esporádicamente, la satisfacción si repercute en las actitudes que los clientes potenciales puedan desarrollar en el futuro, debido por ejemplo a la comunicación boca a boca (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001). Sin embargo no podemos obviar otras posturas como la adoptada por autores como García (2000) que considera que mientras la calidad hace referencia a las percepciones del cliente como actitud hacia el producto, el servicio o la organización a largo plazo, y a lo que denomina expectativa normativa o ideal, es decir, lo que el cliente cree que debería ocurrir con el servicio; la satisfacción por el contrario se refiere a la percepción del cliente en una transacción específica y concreta y a lo que denomina expectativa futura o lo que el cliente cree que debe ocurrir con el servicio.

3.4.4 LA ESCUELA EUROPEA. EL MODELO DE GRÖNROOS

El interés por la investigación de la calidad de servicio comienza a finales de los setenta y principios de los ochenta (Grönroos, 1978; 1984), años en los que aparecen

los primeros estudios sobre el tema. A través de la revisión bibliográfica llevada a cabo se puede observar cómo se han desarrollado dos corrientes de estudio de la calidad de servicio. La primera de ellas, es la escuela nórdica o escandinava, que además de iniciar los estudios acerca de la calidad de servicio origina la denominada corriente europea, y cuyo principal autor es Grönroos. La otra corriente es la norteamericana que se tratará en el siguiente punto y cuyos autores principales son Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Si bien la corriente europea es la primera que surge, la corriente norteamericana es la más desarrollada y la más popular (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001). De hecho Parasuraman, Zeithaml, y Berry(1985) desarrollaron su modelo conceptual basándose en cierto modo en el trabajo de Grönroos. La corriente norteamericana ha sabido desarrollar muchos de los aspectos estipulados en la corriente europea, por lo que el estudio de ambas puede ayudarnos a comprender de una forma más clara y profunda el estudio de la calidad de servicio (Martínez-Tur *et al*, 2001).

La corriente europea se forja sobre la base del trabajo de Grönroos acerca de la calidad de servicio (Grönroos, 1978; 1984) entre los años 70 y 80. Para Grönroos (1984; 1990) la calidad de servicio que los clientes perciben está determinada por dos elementos clave, por un lado lo que el cliente espera recibir en la prestación de servicio y por otro lo que el cliente percibe que ha recibido. Mediante la diferencia de estos dos factores clave es posible determinar cuál ha sido la calidad de servicio percibida por el cliente. Es muy importante tener presente que el servicio esperado por el cliente se va a ver influenciado por las expectativas que éstos se forman a partir de las actuaciones de la empresa que presta el servicio, como pueden ser la fijación de precios, publicidad, etc., y por otras variables externas como la comunicación «boca a boca» de los clientes, la costumbre, la tradición, etc.

La principal contribución de este autor al estudio de la calidad de servicio es la diferencia que realiza entre calidad técnica y calidad funcional. Según el modelo de Grönroos (1984; 1990) la calidad de servicio percibida por los clientes proviene de una doble dimensión: técnica y funcional. La primera hace referencia a aquello que el cliente recibe y la segunda hace referencia a como se presta el servicio. Propone Grönroos (1984) una tercera dimensión que sería la imagen del servicio que tienen los clientes.

3.4.5 LA ESCUELA NORTEAMERICANA. EL MODELO SERVQUAL

Los autores que por excelencia integran esta corriente son Parasuraman, Zeithaml y Berry. Su modelo conceptual de calidad de servicio se basa en el modelo de Grönroos, sin embargo su desarrollo es superior al del modelo europeo (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993), y culmina con el diseño de una escala de medida denominada SERVQUAL «*service quality*». Basándose en dicho modelo definen la calidad de servicio percibida como una forma de actitud que surge del resultado de la comparación entre las expectativas previas de los sujetos y el rendimiento que realmente perciben en el servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; 1988; Pascual *et al*, 2006; Sánchez-Hernández *et al*, 2009). Plantean un modelo en el que a partir de un estudio exploratorio de carácter cualitativo se considera la perspectiva de la empresa por un lado y la del cliente por otro (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), tal y como muestra la **figura 3.5**.

En el intento de la empresa de prestar calidad de servicio a los clientes, se detectan una serie de discrepancias o gaps:

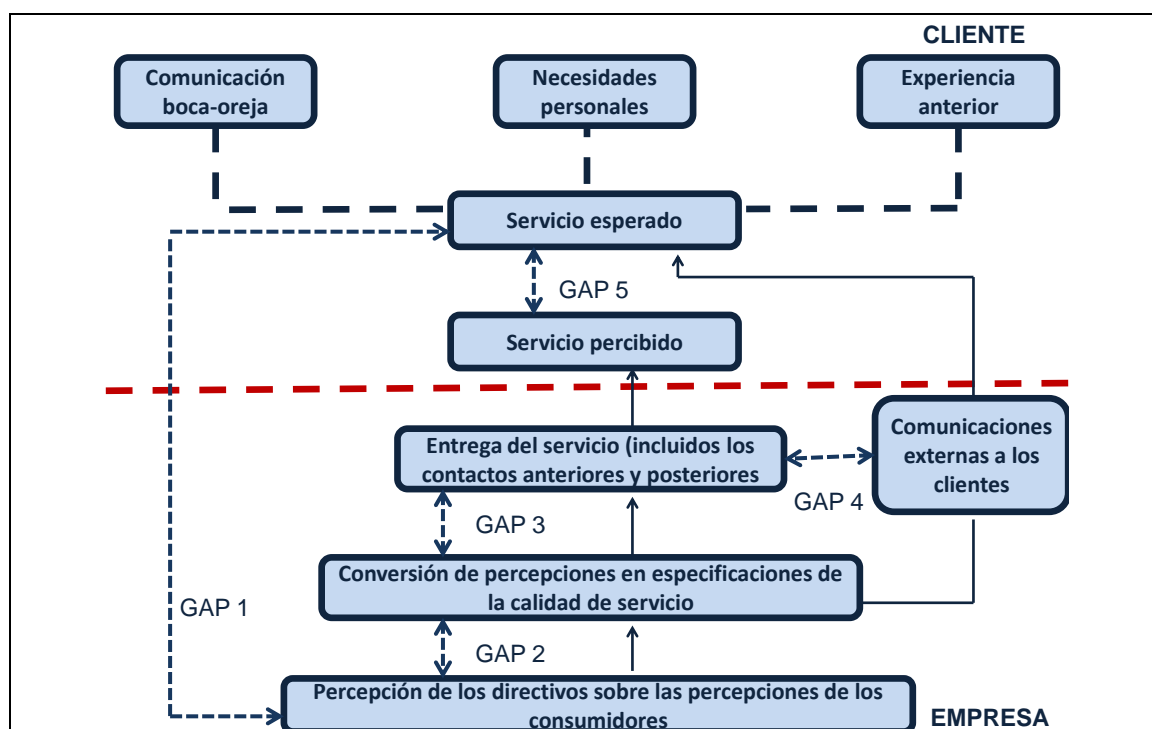
- Deficiencia de percepción de la dirección: La dirección desconoce que es lo que los clientes esperan del servicio. Desconocen las características que inicialmente los clientes asocian a una alta calidad, las características que ha de tener el servicio para satisfacer las necesidades de los individuos y el rendimiento necesario para poder conseguir una alta calidad de servicio. Para aminorar esta deficiencia Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988), propone tres pautas: orientación hacia la investigación en marketing, comunicación ascendente y disminuir el número de niveles de gestión.
- Deficiencias en las especificaciones de la calidad de servicio: aunque la dirección conoce las expectativas de los clientes es difícil trasladarlas a la producción de la empresa, pues pueden existir barreras en los recursos o en el mercado, o bien puede existir cierta indiferencia de la dirección a la calidad de servicio. Las soluciones propuestas por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988) para minimizar esta deficiencia son: la implicación de la dirección en la calidad de servicio, establecimiento de una serie de objetivos en función de la calidad

de servicio y la utilización de una tecnológica capaz de estandarizar las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.

- Deficiencias en el servicio que se presta: de forma que la existencia de especificaciones adecuadas en el funcionamiento de la empresa, en cuanto a prestación de servicio y trato con el cliente, no conlleva automáticamente que el servicio prestado se corresponda con ellas. Resulta necesario el trabajo en equipo, elegir bien a los empleados para cada puesto, así como la tecnología a usar por cada uno de ellos en su puesto de trabajo y minimizar el control que se ejerce sobre cada empleado, pues de esta forma el rendimiento de cada persona de la empresa aumenta (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988).
- Deficiencia en la comunicación de la empresa: es importante que la información que se da se corresponda con la realidad, pues tanto el exceso de promesas como la ausencia de información influyen en la calidad percibida por los clientes (Parasuraman Zeithaml y Berry, 1985). Para disminuir esta discrepancia (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988), es necesario que los empleados conozcan la publicidad que se lleva a cabo, de forma que éstos perciban y transmitan al cliente la viabilidad o no de lo publicitado.
- Deficiencia en la comparación servicio esperado-servicio percibido: existe cierta diferencia entre las expectativas del cliente y el servicio que percibe.

Las expectativas previas dependen entre otros factores de las experiencias pasadas, de la comunicación de marketing y de la comunicación «*boca a boca*» entre los consumidores, y de las necesidades personales. El servicio percibido es el resultado de las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los consumidores, la traducción de las percepciones en especificaciones de calidad de servicio, la prestación o entrega de los servicios de acuerdo a las especificaciones establecidas y las comunicaciones de la empresa con los clientes (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

Figura 3.5. Modelo de calidad de servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

Tal y como se observa en la **tabla 3.3** Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985), establecen diez categorías donde se agrupan de forma homogénea los aspectos del servicio que determinan la calidad que perciben los clientes. A raíz de estas diez categorías y considerando la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas previas del cliente y las percepciones del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), mediante una investigación cuantitativa, desarrollan una escala de medición de la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, es la denominada escala SERVQUAL.

Inicialmente la escala SERVQUAL incorporaba diez dimensiones e incluía 97 ítems. Sin embargo con la utilización de la escala en diferentes tipos de servicios se observó la necesidad de eliminar varios de esos ítems y algunas dimensiones de las inicialmente incluidas para quedar finalmente modificada la escala con 22 ítems agrupados en cinco dimensiones:

- Los elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- La fiabilidad: habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- La capacidad de respuesta: deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- La seguridad: conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- La empatía: atención individualizada al cliente.

Tabla 3.3. Criterios de evaluación de la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Fiabilidad	El servicio se presta tal y como se había establecido y de forma correcta.
Capacidad de respuesta	La formación de los empleados es la óptima para prestar el servicio y además lo prestan con buena voluntad.
Competencia	Los empleados poseen los conocimientos y las destrezas necesarias para prestar el servicio.
Acceso	El contacto entre cliente y proveedor del servicio es fácil.
Cortesía	El personal de contacto es amable, respetuoso, considerado y simpático.
Comunicación	Informar a los clientes en un lenguaje que les resulte comprensible.
Credibilidad	Es necesario transmitir al cliente confianza y honradez.
Seguridad	Hay que evitar las dudas y cualquier riesgo o peligro.
Conocimiento del cliente	El personal de contacto ha de esforzarse por comprender las necesidades de los clientes.
Tangibilidad	Los aspectos físicos del servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) y Kotler, Bloom y Hayes, (2004).

Finalmente la escala SERVQUAL queda formada por dos secciones, una primera sección dedicada a las expectativas, con 22 ítems para poder identificar las expectativas generales de los usuarios respecto al servicio; y otra segunda sección dedicada a las percepciones con 22 ítems que permitan medir la percepción de la calidad del servicio entregado por la empresa. Los 22 ítems de ambas secciones recogen aspectos relativos a las cinco dimensiones que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan un servicio.

Las dos secciones son valoradas a través de una escala Likert de siete puntos (1: Totalmente en desacuerdo y 7: Totalmente de acuerdo). De esta forma la puntuación de la escala SERVQUAL vendrá determinada por la diferencia entre la puntuación de las percepciones (sección 2ª) y la puntuación de las expectativas (sección 1ª).

Finalmente se propone una tercera sección con el fin de cuantificar la evaluación de los clientes respecto a las cinco dimensiones (fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) (Pascual *et al*, 2006), mediante una escala de 100 puntos a distribuir entre las mismas. De este modo se puede obtener una puntuación no ponderada que mostraría el promedio simple de la puntuación de los cinco criterios y una puntuación ponderada, que mostraría el promedio tomando en consideración el peso relativo que los clientes asignan a cada criterio.

3.4.6 SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE: OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Uno de los principales objetivos del marketing es la satisfacción del cliente (Rey, 2004), sin embargo hasta hace muy poco tiempo, las empresas no han comenzado a medir de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente (Lambin, 2003; Abascal, 2002; Ruiz-Olalla, 2001). El interés por el término se debe a que, como ya se indicó anteriormente, son muchos los estudios que demuestran como la satisfacción del cliente es un antecedente que juega un papel muy importante en las intenciones de comportamiento de los clientes (Setó, 2004; Grande, 2005; Llorens, 1996; Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Devesa y Palacios, 2005). A ello se debe el interés de las empresas en conocer la calidad de los servicios que prestan, por su relación con la satisfacción de los clientes y su futura intención de compra (Panton, 1999; Gimeno y Ruiz-Olalla, 2001; Llorens, 1996; García, 2001).

La diferencia entre lo que la empresa cree que el cliente quiere y lo que realmente éste busca puede ser enorme (Lambin, 2003; Ruiz-Olalla, 2001), aunque el cliente no muestre formalmente su insatisfacción, y por ello es de suma importancia conocer muy bien a los clientes (García, 2001). La calidad se ha ido configurando como una serie de

atributos percibidos por el cliente y en muchos casos incluso sugeridos por él mismo (Leppard y Molyneux, 2003; Rey, 2004; Horovitz, 2005). Al margen de la calidad que pueda tener un servicio, existen factores internos al individuo que también influyen en la calidad percibida y en la satisfacción, como pueden ser los estados de ánimo (Liljander y Mattsson, 2002; Horovitz, 2005; Kotler, Bloom y Hayes, 2004). Por tanto, la satisfacción es un término complejo que depende de numerosas variables que afectan al consumidor (factores personales, educacionales, experiencias previas, etc.) (Nowak y Washburn, 1998; Bigné, Font y Andreu, 2000) por un lado y al producto o servicio por otro calidad, costes, atributos y características, etc. (Baker y Crompton, 2000; Bourdeau, De Coster y Paradis., 2002; Heung 2000; Díaz-Martín *et al.*, 2000).

La satisfacción es un término subjetivo, entendido como la correspondencia entre las propiedades de dicho bien y lo que de él se espera (Larrea, 1991), es el resultado de comparar la percepción de los beneficios con las expectativas que el consumidor tenía de recibirlos (Grande, 2005; Oubiña, 2005). Satisfacer al cliente es cumplir con lo pactado, lo ofrecido, lo esperado por el usuario de los productos o servicios (Senlle, Martínez y Martínez, 2001). Sin embargo, cumplir con lo pactado no es suficiente, es básico, pero no suficiente (Huete, 1997; Keller, 1997) y por tanto hay que conseguir que el cliente se sienta muy satisfecho, de modo que recomiende el producto o servicio a otros y además, él mismo repita dicho consumo (Keller, 1997). Los estudios en este campo demuestran que conocer a los clientes, relacionarse, fidelizarlos y crecer con ellos es de 3 a 20 veces más rentable, según el sector (García, 2001). En general los clientes que se muestran muy satisfechos, suelen permanecer leales por más tiempo y repiten sus compras en la empresa, lo que resta atención a la competencia (Zamora *et al.*, 2011). Por ello se puede afirmar que un cliente leal, siempre será un cliente satisfecho, sin embargo un cliente satisfecho no tiene porque ser cliente leal (Vladilo, 2010).

Tal y como muestra la **tabla 3.4** la satisfacción es un término que además de difícil definición, ha suscitado mucho interés por parte de estudiosos e investigadores, dando lugar a un cierto proceso evolutivo del mismo. En las definiciones aportadas por estos estudiosos e investigadores se incluyen, entre otras, el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante, etc., aunque también existen otras vertientes que lo consideran como un proceso. Sin embargo, todas estas definiciones prestan mayor atención a los procesos de percepción,

evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001; Setó, 2004).

Tabla 3.4. Diferentes acepciones de la satisfacción del consumidor

Autor	Definición de satisfacción
Howard y Sheth (1969:145)	«Consiste en la respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia entre las expectativas previas y el rendimiento percibido del producto después del consumo».
Day y London (1977)	Respuesta afectiva al uso de un producto o servicio específico en un momento determinado del tiempo.
Hunt (1977: 49)	«El carácter favorable de la evaluación derivada del individuo de los diversos resultados y experiencias asociadas con la compra o utilización del producto».
Oliver (1980)	Respuesta del consumidor determinada por la discrepancia entre las expectativas y el producto percibido.
Swan, Trawick y Carrol (1980)	Juicio cognitivo del consumidor sobre si el producto es bueno y conveniente para su uso.
Oliver (1981:27)	«Es una evaluación de la sorpresa inherente a la experiencia de compra o adquisición».
Churchill y Surprenant (1982)	Repuesta del consumidor tras la compra y uso de un producto o servicio dada sobre la base de un análisis coste-beneficio de la compra.
Engel y Blackwell (1982)	Evaluación de que la alternativa elegida es consistente con las creencias a priori sobre esa alternativa.
Bearden y Teel (1983)	Es una función de las expectativas y opiniones acerca de los atributos del producto y la confirmación o no de esas expectativas.
Woodruff, Cadotte y Jenkins (1983)	Es una respuesta emocional a la confirmación o no de expectativas previas.
Labarbera y Mazursky (1983)	Es una confirmación de las expectativas previas y la confirmación o no de esas expectativas.
Day (1984)	Juicio evaluativo del individuo sobre una experiencia de consumo.
Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987)	Es una función aditiva del nivel inicial de expectativas y la confirmación o no de las mismas.
Westbrook (1987:260)	«Es un juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas relacionadas con el uso o consumo de productos».
Tse y Wilton(1988)	Es una respuesta del consumidor a la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el rendimiento del producto una vez consumido.
Halstead, (1989)	Respuesta efectiva derivada de una transacción específica que resulta de la comparación del estado con algún estándar anterior a la compra.
Oliver y Swan (1989 y 1989a)	Se debe a dos procesos de comparación: expectativas previas con rendimiento del producto y costes-beneficios del consumidor con costes-beneficios del proveedor del producto.
Tse, Nicosia y Wilton(1990)	Es un proceso multidimensional y dinámico donde interactúan actividades mentales y conductuales a lo largo del tiempo.
Bitner (1990)	Es una función de la confirmación o no de expectativas previas.
Yi (1989)	Proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia.
Westbrook y Oliver (1991)	Es una evaluación o juicio relacionado con una compra específica.
Hunt(1991)	Es un constructo esencialmente emocional y no cognitivo.
Kotler (1991)	Evaluación posterior a la compra de la calidad de un producto en función de las expectativas creadas con carácter previo a la compra.
Bolton y Drew (1991)	Es una evaluación del consumidor acerca de una transacción específica.
Shing y Wilkes (1991)	Evaluación cognitiva de un amplio rango de atributos en adición a una disposición emocional global.
Oliver (1993), Mano y Oliver (1993)	Es una respuesta post-consumo elicitada por factores cognitivos y afectivos.
Spreng y Olshavsky (1993)	Resultado derivado de que el producto iguale o exceda los deseos del consumidor.
Rust y Oliver (1994)	Respuesta de realización del consumidor.

Price, Arnould y Tierney (1995)	Hace referencia a aspectos afectivos relacionados con la experiencia de uso.
Schommer (1996)	Estado psicológico del individuo que resulta cuando la emoción derivada de la experiencia de consumo se compara con sus sentimientos a priori.
Spreng, Mackenzie, y Olshavsky (1996)	Reacción emocional del consumidor a su experiencia con un producto.
Oh y Parks (1997)	Es probablemente un proceso complejo que incluye dinámicas cognitivas y afectivas y otras psicológicas y fisiológicas aún no descubiertas.
Oliver, Rust y Varki (1997)	Juicio acerca de que un producto o servicio facilita un nivel agradable de realización relacionado con un producto.
Wirtz y Bateson (1999)	Evaluación en parte cognitiva, en parte afectiva, de una experiencia de consumo.
Elías (2000:83)	<i>«Emoción que viene movilizada por una simple comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa».</i>
García (2000)	Percepción del cliente en una transacción específica y concreta.
Giese y Cote (2000)	Respuesta afectiva de variada intensidad y duración limitada sobre la adquisición y/o consumo de un producto.
Vanhamme (2000)	Estado psicológico relativo que se deriva de una experiencia de consumo.
Ruiz-Olalla (2001)	Actitud que obtiene el cliente tras una transacción específica.
Jun et al. (2001)	Juicio global del consumidor que incorpora evaluaciones cognitivas y afectivas sobre la experiencia de consumo.
Vavra(2002:25)	<i>«Es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización una vez que ha probado nuestro producto».</i>
Engel Blackwell y Miniard (2002:172)	<i>«Evaluación post consumo de una alternativa que al menos, iguala o excede las expectativas del consumidor».</i>
Ortega y Loy Puddu(2003:243)	<i>«Sentimiento personal derivado del consumo de un producto o servicio, en él que principalmente influyen las características del producto y los servicios inherentes al mismo, así como factores personales, ambientales, el momento del consumo y el esfuerzo económico para conseguir el producto o servicio».</i>
Andreu (2003:19)	<i>«Estado cognitivo-afectivo resultante de evaluaciones cognitivas y emociones, que conjuntamente, incitan respuestas de comportamiento».</i>
Bigné y Andreu (2004:95)	<i>«Resultado de la comparación entre una experiencia subjetiva y una base previa de referencia».</i>
Ferrell y Hartline (2006:132)	<i>«Grado en el que un producto cubre las expectativas del cliente acerca de dicho producto».</i>
Lamb, Hair y Mc Daniel (2006:12)	<i>«Es la evaluación de un bien o servicio que el cliente hace en términos de si ha cumplido o no sus expectativas».</i>
Gosso (2008:77)	<i>«Estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa».</i>
Kotler et al. (2009 :144)	<i>«Sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de los beneficios previas».</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001: 31)

Ciertos autores considera la satisfacción como una respuesta y evaluación en relación a la compra, o el resultado de una experiencia de consumo (Kotler et al., 2000). Otros lo consideran una actitud o predisposición aprendida a responder de forma favorable o desfavorable hacia algo y que comporta respuestas observables de carácter cognitivo y afectivo hacia esa cosa, y que puede influir en la calidad percibida por el individuo en un momento dado, incluso cuando lo que se ha evaluado no fuera estrictamente aquello sobre lo que se ha formado la actitud (Del Río, Vázquez e Iglesias, 2003; Till y Priluck, 2000; Iglesias et al., 2002; y Chiou, 2003).

Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001) establecen que la satisfacción como resultado tiene una doble interpretación:

- El término satisfacción proviene el latín satis (bastante) y facere (hacer), lo que le relaciona con un sentimiento de estar saciado. La satisfacción está asociada a una baja activación, una sensación de contento, donde se asume que el producto o servicio tiene un rendimiento continuo y satisfactorio. Desde este punto de vista la satisfacción estaría asociada a la visión utilitarista del comportamiento de consumo, ya que cada persona reaccionaria en consecuencia de la información procesada y de la valoración del cumplimiento de las funciones que se le asignan al bien o servicio.
- Interpretaciones recientes de la satisfacción incluyen un rango de respuesta más amplio que la mera sensación de contento. En muchas ocasiones se puede considerar la satisfacción como una alta activación o sorpresa, que a su vez puede ser positiva o negativa. Desde esta perspectiva se puede considerar la existencia de personas que buscan placer difícil de anticipar y valorar a priori.
- Por otro lado Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001), consideran que la satisfacción como proceso tiene una doble perspectiva según sea la persona hedonista o utilitarista:
- Autores como Oliver (1980) consideraban la satisfacción como el resultado de una comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido. Según esta perspectiva el procesamiento cognitivo es el factor determinante de mayor importancia para la satisfacción (utilitarista).
- Otros autores como Westbrook (1987), consideraron el componente afectivo como un factor determinante a la hora de entender la satisfacción (hedonista).

Tanto el procesamiento cognitivo como el componente afectivo determinan la calidad percibida o el nivel de satisfacción del cliente (Frochot, 2004; Huete, 1997; Oubiña, 2005; Kotler, Bloom y Hayes, 2004; Horovitz, 2005), sin que ambos puedan considerarse de forma separada. Vavra (2002) da una definición de satisfacción en esta línea, y considera la satisfacción del cliente como una respuesta emocional del propio cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia

previa/expectativas del producto y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con la empresa y una vez que ha probado el producto. Se cree que la satisfacción del cliente influirá en las futuras relaciones con la empresa (Llorens, 1996).

El cliente puede experimentar satisfacción, no solo con el producto y servicio, sino que existe otra serie de aspectos relacionados con ellos, con los cuales el cliente puede experimentar satisfacción (Vavra, 2002; Lambin, 2003; Oubiña, 2005). Estos aspectos son:

- El producto de la empresa en general.
- Los aspectos específicos de rendimiento de los productos de la empresa.
- La forma en que la empresa realiza las ventas, entrega los pedidos, el servicio postventa, etc.
- La propia empresa o sus representantes.
- Las relaciones preventa que la empresa establece con los clientes.

Huete (1997) da una definición muy básica de satisfacción y considera que un cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado servicio, de forma que el grado de satisfacción que obtenga influirá en las relaciones futuras con la empresa (Heung, 2000; Serra, 2002). Una vez más se puede observar los elementos de que consta la satisfacción del cliente, uno estructural que se refiere a la importancia de contar con unas buenas prestaciones tangibles y otro emocional que hace referencia a la personalidad de la empresa, el trato humano y la forma en que se sienten los clientes en la empresa.

Se puede observar cierta relación entre calidad, satisfacción del cliente, y comportamiento futuro del cliente (Serra, 2002), de modo que hay que hacer las cosas bien, y el cliente ha de percibir las según sus expectativas (Kotler, Bloom y Hayes, 2004), para que en el futuro vuelva a confiar y por tanto consumir nuevamente el producto o servicio prestado (Grande, 2005). Un cliente satisfecho con la calidad del servicio recibido supone una doble fuente de ingresos para la empresa (Ruiz-Olalla,

2001), ya que en primer lugar ha generado una venta y posteriormente puede llegar a convertirse en un cliente fiel.

Es menos probable que clientes insatisfechos compren nuevamente en la empresa a que lo hagan los que no han tenido ningún problema (Horovitz, 2005). Sin embargo muy pocos los clientes insatisfechos presentan sus quejas y dan, de esta forma, a conocer su insatisfacción a la empresa. Desde la óptica de la empresa, las quejas deben verse como una información que el cliente nos facilita de forma gratuita para mejorar la calidad del servicio (Horovitz, 2005; Huete, 1997; Lambin, 2003). Las ideas originales y los inventos proceden de clientes que se sienten insatisfechos, e inadecuadamente atendidos, a raíz de su queja la empresa ha tenido capacidad suficiente para poner en práctica una idea (Horovitz, 2000), sin embargo para que esa idea se traduzca en éxito es necesario conocer detalladamente cuales son las necesidades de los clientes (Huete, 1997; Gimeno y Ruiz-Olalla, 2001; Lambin, 2003).

Teniendo en cuenta estos factores las empresas deberían preguntarse acerca del rendimiento de un buen sistema de resolución de quejas (Leppard y Molyneux, 2003; Lambin, 2003; Fernández y Villarán, 2002), pues por lo general los departamentos de atención al cliente suelen estar formados por personas poco cualificadas y con salario bajo, y su funcionamiento resulta ineficaz de cara a la retención de los clientes insatisfechos (Horovitz, 2001). Ciertos autores proponen utilizar las quejas como fuente de acercamiento al cliente y para reconstruir las relaciones gracias al diálogo (Horovitz 2005; Fernández y Villarán, 2002). Desde este punto de vista el servicio post-venta debería ser capaz de cumplir las expectativas creadas en el cliente (Larrea, 1991).

3.5 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADA AL TURISMO

Martín (2005) afirma que el concepto de calidad hace referencia a la aproximación y similitud entre las características deseadas en un bien o servicio y las que realmente se han conseguido, de modo que en turismo podemos hablar de calidad de servicio cuando realmente el servicio prestado coincida con las expectativas del cliente. En un entorno cada vez más competitivo, la calidad y el grado de satisfacción del cliente constituyen en una pieza clave para los destinos turísticos (González, 2004; Rey, 2004; Devesa y Palacios, 2005, Gutiérrez y Rubio, 2009; Alonso y Martín 2009, Alonso, 2009), por lo que la calidad debe convertirse en algo más que en una exigencia para las empresas, debe constituirse como parte esencial de su filosofía empresarial capaz de diferenciarlas de la competencia (Martín, 2005; Foronda y García, 2009, Alonso, 2009).

En destinos consolidados como es el caso de España, la calidad se convierte en la estrategia necesaria para poder seguir compitiendo a nivel mundial (Martín, 2008; Gutiérrez y Rubio, 2009; Foronda y García, 2009). De hecho las empresas del sector no son ajenas a los cambios del mercado turístico y por ello cada vez es mayor el número de empresas certificadas con la Q de calidad turística, o con la norma ISO 9000 (Gutiérrez y Rubio, 2009). Sin embargo y a pesar de que la calidad es un elemento diferenciador con gran influencia en la competitividad de los destinos turísticos (Alonso y Martín, 2009), actualmente, esto ya no es suficiente y por ello cada día también aumenta el número de empresas con certificaciones ambientales, otro factor que cada vez es más percibido y valorado por los turistas.

La satisfacción del consumidor se integra, por tanto, en filosofía empresarial de orientación al mercado (Ortega y Loy, 2003), donde además de tener en cuenta todos los factores de la oferta, esenciales para el funcionamiento del sistema turístico (Rastrollo, 2002), el concepto clave son las relaciones con el cliente y los intercambios que se llevan a cabo para establecer dichas relaciones y mantenerlas a largo plazo (Setó, 2005; Sainz de Vicuña, 2011). Surge así la necesidad de conocer cuáles son las expectativas de los consumidores (Ritchie, 1997; Pizam y Ellis, 1999; Vavra, 2002, Martín 2005) para conocer qué es lo que más valoran del producto o servicio y así poder satisfacerle (Vázquez y Díaz, 1996). En concreto, desde el punto de vista del marketing turístico, la calidad de servicio y la satisfacción están íntimamente ligadas al

consumo de los productos turísticos (Rey, 2004). De esta forma, una experiencia turística satisfactoria generará en el turista una percepción de calidad que determinará su conducta posterior, de tal modo que el cliente se convierte en el árbitro de la calidad (Alonso y Martín, 2009).

La práctica empresarial y la investigación académica, vienen sugiriendo desde hace varios años los cuantiosos beneficios que la calidad de servicio proporciona a las empresas (Vázquez y Díaz, 1997). Estos beneficios pueden venir en forma de productividad, costes, motivación personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad, captación de nuevos clientes, etc. En esta línea, estudios como los de Baker y Crompton (2000), Bigne, Sánchez y Sánchez (2001) y Gallarza y Gil (2006) ponen de manifiesto como la calidad percibida tiene un mayor efecto sobre las intenciones del comportamiento que sobre la satisfacción y que la imagen de destino es un precedente directo de la calidad percibida, la satisfacción y las intenciones de comportamiento de los turistas, de tal forma que se confirma la existencia de una relación directa entre calidad, valor, satisfacción y lealtad.

La calidad en los destinos turísticos es el resultado de un proceso que conlleva a la satisfacción de las necesidades y deseos tanto de los visitantes como de los visitados a través del uso eficiente de los recursos (Estalella, 2004; Alonso, 2009). Para determinados autores como Bassotti (2003), existe una gran ausencia de factores identificados por los gestores turísticos que afecten realmente a la calidad turística, por lo que es necesario plantear la calidad turística de un modo integral, de forma que los gestores turísticos han de prestar especial atención a todos los aspectos de la experiencia turística, para poder garantizar que todas las transacciones de servicios sean satisfactorias (Ritchie, 1997).

La calidad aplicada al turismo tiene su origen en la década de los noventa (Ortega y Loy, 2003; Rey, 2004; Mediano, 2004), y se ha configurado como una herramienta para mejorar la competitividad de las empresas y de los destinos (SGT, 2000; Gutiérrez y Rubio, 2009, Alonso, 2009). La calidad es el término clave para la actividad turística (Lanquar, 2001; Mediano 2004; Vázquez y Díaz, 1997, Mendoza, Orbambidez y Carrasco, 2010), convirtiéndose en una exigencia vital para todas las empresas relacionadas con el turismo (Vázquez y Díaz, 1997), dentro de un contexto económico y

social en el que la competitividad sólo puede ser concebida a través de la calidad (Estalella, 2004; Ritchie, 1997; Vázquez y Díaz, 1997, Alonso, 2009).

Fruto del I Encuentro Nacional de Calidad en Turismo (Puerto de la Cruz, Tenerife) en 1995 surge el Instituto de Turismo de España (Turespaña) dentro del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (1996-1999) (Ortega, y Loy, 2003). Se proyecta, desde este momento un Sistema de Calidad para el sector hotelero y al año siguiente surge el Instituto para la Calidad Hotelera.

En 1997 nacen los Planes de Calidad Turística apoyados por la Secretaría General de Turismo, de donde posteriormente surgiría el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), para atender a la solicitud de diversas asociaciones y federaciones empresariales turísticas. Con este programa se pretende consolidar la imagen de España como destino turístico mediante la implantación de la Marca Calidad Turística Española, y la prestación de la asistencia técnica necesaria para dotar a las empresas turísticas y administraciones públicas que gestionan los destinos, de las herramientas y técnicas de gestión para la mejora continua de la calidad de sus servicios y proyectos (SGT, 2000; Gutiérrez y Rubio, 2009).

Con el II Encuentro Nacional de Calidad en Turismo en 1999 (Madrid), se reafirma el compromiso de la Administración turística de disponer los medios necesarios para extender las actuaciones a nuevos sectores de prestación de servicios turísticos. Aparece de esta forma el PICTE (Plan Integral de Calidad del Turismo Español). Al año siguiente se crea el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), como ente gestor del Sistema de Calidad Turística Española, en el que se integran el resto de entes sectoriales que existían hasta el momento (Alonso y Martín, 2009).

Es necesario que entre los objetivos de las diferentes estrategias y políticas turísticas figuren como objetivos prioritarios la calidad orientada a la preservación de los recursos naturales del destino turístico y a la satisfacción del turista, y el desarrollo sostenible de las poblaciones locales. La calidad ambiental se ha constituido como un factor clave en el momento de elegir un destino (SGT, 2000), lo que supone que el turismo depende en gran medida de la calidad del medio ambiente (Davidson, 2001) y por tanto es necesario promover un desarrollo equilibrado y armónico donde la actividad turística respete el medio natural. El factor conservación por ejemplo es esencial pues

supone la garantía de calidad del medio (Viñals, 1999), necesaria para el desarrollo de acciones formativas y de interpretación, educación e investigación y cualquier otra actividad recreativa que necesita de los recursos naturales como atractivo y soporte de la misma.

De forma paralela los destinos turísticos se han visto obligados por la enorme competitividad existente en el mercado a establecer ciertas estrategias de diferenciación o segmentación, basadas fundamentalmente en mejorar la satisfacción del cliente a través de la calidad (Senlle y Bravo, 1997; Alonso, 2009). Esta situación ha dado lugar, tal y como ya se ha reseñado, a una serie de actuaciones conjuntas de los diferentes agentes que intervienen en el sector turístico tanto a nivel nacional como a nivel europeo, de cara a la aplicación de la calidad en dicho sector.

Al igual que sucedió en el sector industrial la aplicación de determinadas normas de calidad y su posterior certificación en las empresas del sector turístico son de vital importancia en la actualidad (Alonso, 2009). Un ejemplo de estas actuaciones para los ENP queda reflejado en la Carta Europea del Turismo sostenible en los Espacios Protegidos, inscrita en las prioridades mundiales y europeas expresadas por las recomendaciones de la Agenda 21 para el desarrollo sostenible, adoptadas en la Cumbre de la Tierra de Río (1992) y por el quinto Programa de acciones comunitarias para el desarrollo sostenible (CETS, 1995).

Mediante la CETS se puso en marcha de un estudio para el diseño piloto de comercialización del producto *Turismo de Naturaleza en Espacios Naturales Protegidos acreditados con la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS)*, un proyecto de la Subdirección General de Calidad e Innovación Turística, Secretaría General de Turismo, que se enmarcaba en el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2006) y correspondía a la Acción número 21 del Plan de Impulso del Turismo de Naturaleza elaborado en 2004 (Europarc, 2005c).

España es uno de los países con mayor número de espacios protegidos distinguidos con la CETS, lo que supone una oportunidad y un valor añadido para diferenciar estos territorios y los productos turísticos que en ellos puedan diseñarse y comercializarse (Europarc, 2005c). El turismo de naturaleza es uno de los nuevos productos turísticos con mayor potencialidad y su desarrollo debe discurrir por una vía

específica de diseño del producto ligado a las herramientas existentes que aseguran su sostenibilidad y además suponen un valor añadido para su comercialización a escala europea.

Esta iniciativa resultó ser pionera en Europa, y se encontraba insertada en la estrategia de creación de nuevos productos turísticos de la Secretaría General de Turismo, con la que se pretendía conseguir ciertos beneficios y resultados orientados a diversificar la oferta, desestacionalizar la demanda y en definitiva contribuir al desarrollo turístico sostenible, a la vez que se daba paso a una cooperación entre las Administraciones ambientales y turísticas. El objetivo principal de esta iniciativa era la creación de productos de turismo de naturaleza diseñados con tres pautas básicas: la participación de los empresarios turísticos, la opinión de los operadores turísticos y las tendencias de la demanda. A su vez estos productos debían cumplir los criterios de la CETS y las normas de los planes rectores de uso y gestión y planes de uso público vigentes (Europarc, 2005c). En un principio esta iniciativa se aplicó a siete parques actualmente acreditados (los parques nacionales de Sierra Nevada y Doñana, y los parques naturales de Aracena y Picos de Aroche, Sierra de Grazalema, Los Alcornocales, Sierras de Cazorla, Segura y las Villas, y Zona Volcánica de la Garrotxa).

Las asociaciones de empresarios y las administraciones públicas autonómicas inmersas en el proceso de implantación de la CETS en estos territorios (Europarc, 2005c) son los primeros beneficiarios (empresarios de turismo de naturaleza y de turismo rural asociados, empresarios prestatarios de los servicios de uso público de las administraciones de los parques acreditados con la CETS, las administraciones ambientales y turísticas con competencias en la programación del uso público y de este tipo de turismo), ya que esta iniciativa pretende llevar a cabo un seguimiento de la CETS y el aseguramiento de su calidad turística, promoción y comercialización.

La adhesión a la CETS supone una garantía de calidad y una imagen diferenciada, así como el desarrollo de determinados instrumentos de gestión que mejoran el atractivo del espacio para el turista. Además de la CETS existen otro tipo de herramientas que suponen una cierta diferenciación para el espacio que las adopta. Un ejemplo de ello es la Marca Parque Natural de la Junta de Andalucía, que ha supuesto un impulso para la diversificación de las actividades tradicionales en el entorno rural y

para diversificar y favorecer el desarrollo sostenible de las actividades tradicionales de las poblaciones locales (EOI, 2003).

La concesión de esta marca por parte de la Consejería de Medio Ambiente es una propuesta dirigida a los diversos sectores de producción natural y artesanal con recursos naturales obtenidos en los ENP o en los municipios del entorno, como de producción de productos y servicios turísticos (establecimientos de alojamiento, restauración, empresas de turismo activo, etc. Sin embargo estos requisitos son insuficientes (EOI, 2003) para acceder a la marca, y se requiere un cierto nivel de calidad, puesto que si el servicio o producto estará en el mercado representando a un parque natural debe llevar consigo una garantía certificada que aumente el caché del producto y del parque.

La percepción de la calidad no se produce de forma global, sino de una manera detallada y múltiple (Larrea, 1991). La calidad en el sector turístico, por tanto, vendrá determinada por la suma de las calidades parciales de los diferentes elementos que integran la experiencia del viaje para el turista y que éste percibe como determinantes de la calidad final (Mediano, 2004). Al intervenir en la percepción final del turista diferentes elementos de gestión pública y privada, es necesario llevar a cabo una coordinación entre ambos sectores, para así poder satisfacerlo; de modo que todos los aspectos relacionados con el ENP, desde los planes de ordenación y gestión hasta el mínimo detalle de atención personalizada, pasando por señalización, las características de los medios de interpretación, los senderos, etc., influirán en la percepción de la calidad de la visita.

3.5.1 EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Durante la década de los 90 el sector turístico español se ve abocado a un cambio de rumbo total, como consecuencia de los continuos cambios en la demanda turística propiciada fundamentalmente por cambios en los gustos y exigencias de los turistas que cada día son más exigentes y demandan unos servicios turísticos de mayor calidad (Alonso, Barcos y Martín, 2006). A este cambio hay que unir los cambios económicos acontecidos a principios de la década, como consecuencia de la incorporación de

España al Mercado Único Europeo y los nuevos destinos turísticos que se convierten en una seria alternativa a los españoles. Este giro supone un cambio de estrategia para incrementar la calidad de nuestros productos y servicios turísticos y diferenciar los servicios turísticos españoles haciéndoles más competitivos al sector. El sector turístico toma conciencia de la calidad y percibe la importancia de la satisfacción del cliente en la experiencia turística vivida, advierte estos aspectos como elementos diferenciadores por los que puede apostar frente a los nuevos destinos que emergen y que comienzan a constituir una seria amenaza (Foronda y García 2009)

En este nuevo escenario las Administraciones Públicas vinculadas al turismo optan por el desarrollo de la calidad turística como elemento diferenciador frente a la competencia, y para ello pone en marcha diferentes programas estratégicos en apoyo a la calidad del sector. Aparecen, tal y como hemos comentado, los denominados Institutos de Calidad sectoriales que posteriormente se integraron en el año 2000, en uno solo, dando origen al Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

En este nuevo camino del sector turístico hacia la calidad, se abarcan nuevos retos de tal modo que se aprueba y se pone en marcha el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1992-1995, conocido como Futures (Cobo, 2004) a través del cual se implantaron sistemas de calidad voluntarios y se elaboraron normas de calidad donde se recogían estándares de gestión y servicio, bajo el apoyo de la Administración turística española (Foronda y García 2009). Se iniciaron los Planes de Excelencia Turística (PETs) en 1992, con el objeto de recuperar y regenerar los destinos maduros de sol y playa del Mediterráneo para introducir mejoras que repercutieran sobre la totalidad del destino turístico y que fueran fácilmente apreciables. El éxito de Futures propició su prolongación desde 1996 hasta 1999 con Futures II, de donde surgieron los Planes de Dinamización Turística (PDTs) (1996) con el fin de favorecer el desarrollo de un nuevo modelo turístico (Cobo, 2004), acelerar el crecimiento y asegurar la sostenibilidad de los destinos emergentes (Foronda y García, 2009).

Esta nueva realidad convierte a la calidad en uno de los pilares básicos de la competitividad turística, y que compete tanto a empresas privadas como a administraciones públicas en una apuesta común por implantar un sistema de gestión en el cual la atención y el servicio al turista están fundamentados en la calidad y la excelencia. Poco a poco estas iniciativas van dando sus resultados y a su vez van

consolidando la calidad del sector turístico español, lo que quedó plasmado en el conocido Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE) que se estableció para los años 2000-2006 con el objeto de favorecer todas aquellas acciones de promoción necesarias para reforzar y mejorar el valor de la Marca de Calidad Turística Española.

Tabla 3.5. Etapas de los planes turísticos en destinos

Periodo	Plan	Denominación del Plan Nacional	Líneas de actuación	Destinos	Actuaciones
1991-1995	FUTURES I	Plan Marco de Competitividad del Turismo Español	PET	Consolidados. Litoral. Grandes ciudades monumentales.	Recuperación. Regeneración de destinos maduros.
1996-1999	FUTURES II		PET, PDT	Emergentes. Pequeñas ciudades patrimoniales. Destinos naturales.	Sostenibilidad. Dinamización.
2000-2006	PICHTE	Plan Integral de Calidad del Turismo Español	PET, PDT y PEDT	Consolidados y emergentes.	Sostenibilidad. Dinamización.
A partir de 2006			PDPT	Absorbe a los anteriores. Nuevos mercados.	Promoción de los destinos.
A partir de 2007	SGT-FEMP	Plan de Turismo Español Horizonte 2020	PCPT	Alto potencial Turístico/proyección internacional.	Gestión de destinos. Coordinación público-privada.

Fuente: Foronda y García, 2009

El *Plan Integral de Calidad Turística Española (PICHTE 2000-2006)* es la continuación de los planes los *Planes Marco de Competitividad Futures I* (1992-1995) y *Futures II* (1996-1999) que han permitido al Estado avanzar en su nuevo papel coordinador (Cobo, 2004). Una vez superada la complicada coyuntura que motivó la puesta en marcha de los Planes Futures, y recuperada la posición de liderazgo del turismo español, la prioridad ha pasado a mantener ese liderazgo, apostando por el concepto de calidad

Así, la Administración central española elaboró un nuevo plan, el *Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006 (PICHTE 2000)*: a través de este plan se

pretendió elaborar una serie de políticas turísticas de interés general para el conjunto de los destinos españoles, sin perder de vista en ningún momento el principio de equilibrio territorial en el desarrollo turístico, todo ello en aras de desestacionalizar la oferta y diversificar la demanda; y de ahí que sea precisa la cooperación de todas las Administraciones públicas en sus diversos niveles (SGT, 1999).

A partir del análisis de la demanda y de la previsión de su evolución el PICTE define, mediante la cooperación entre el sector y las Administraciones públicas, las líneas de actuación sobre la oferta, que persiguen los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad, estableciendo como principio inspirador de estas actuaciones la calidad. El carácter distintivo del PICTE viene dado por su visión integral, que hace que el concepto de calidad sea aplicable al conjunto de las actividades turísticas, al tiempo que reconoce en la cooperación entre Administraciones y con el sector público, el instrumento básico para desarrollar los objetivos del Plan. Además, la calidad, entendida como un concepto integral, supone considerar este principio de una manera amplia: impulso hacia un cambio radical del sector turístico en su estructura, gestión y expansión internacional, tecnificación y profesionalización, superación de la idea de competitividad en función de la actual posición de liderazgo, rasgo diferencial de la oferta turística española, solución a la dicotomía entre rentabilidad e IPC, proceso permanente de mejora frente al riesgo de complacencia (SGT, 1999).

El reto más importante que afronta el ICTE es el aumento de empresas certificadas y dar a conocer entre el público lo que es la «Q». De hecho, el objetivo del ICTE era llegar a las 1.500 empresas certificadas en 2007 (Urtasun, 2005). La Secretaría General de Turismo invirtió en esos años casi 2 millones de euros para promover la «Q» tanto entre empresas como entre el público.

3.5.2 LA CALIDAD EN EL PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020

Este plan se encuadra en un marco económico en el que el turismo se configura como un sector fundamental en continua transformación, y que en el contexto económico nacional e internacional ha cambiado desde el momento en que se aprueba este plan en 2007 cuando las expectativas económicas eran de crecimiento hasta el momento actual de crisis económica internacional.

La importancia económica del turismo en España es incuestionable, según la cuenta satélite del turismo en 2008 supuso un 10,5% del PIB (INE, 2009), y según la misma fuente 2010 supuso un porcentaje similar, concretamente un 10,2% del PIB (INE, 2012), lo que ha hecho que cuente con un importante apoyo público lo que ha hecho que cuente con un importante apoyo público. El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (plan Turismo 2020), se configura como el instrumento de apoyo actual cuya meta es convertir en 2020 el sistema turístico español en una fuente de máximo nivel de bienestar social, a través de su competitividad y todo dentro del marco de la sostenibilidad (SGT, 2007).

El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 establece una estrategia a medio y largo plazo con el objetivo de afrontar con éxito los retos del turismo en España. Esta estrategia se ha configurado de un modo participativo y consensuado por los agentes implicados, y se ha diseñado para que resulte ser una estrategia creíble, rigurosa, ilusionante, motivadora, pero sobre todo singular e innovadora. Este plan responde al esquema de los mercados ampliados, entendido como la elaboración de acciones de marketing para todos los stakeholders para lograr su satisfacción.

Se elaboró solicitando la opinión de todos los agentes implicados, estructurándose en tres fases: una primera fase de diagnóstico, una segunda fase de participación y debate, articulada en torno a siete paneles de expertos, que permitió conocer la opinión de todos los agentes sociales y empresariales implicados en el turismo, y la tercera fase que supuso su redacción final. No obstante el plan ha intentado dar continuidad a los planes anteriores

En lo que respecta a calidad, tal y como establece SGT (2007: 42) se han completado dos grandes etapas de acción y apoyo al sector turístico en el ámbito de la calidad. Una primera etapa (1995-2002), que fue capaz de crear una conciencia en torno a la cultura del compromiso y la satisfacción del cliente, inspirando la elaboración de normas de calidad que establecían estándares de gestión y servicio para un total de siete sectores de actividad turística. Al mismo tiempo se sentaron las bases para iniciar las acciones de sensibilización empresarial y la creación de infraestructuras estables para la gestión autorregulada de la calidad turística. En la segunda etapa (2002-2007) se desarrolla el Plan Integral de Calidad Turística Española, que tiene como protagonistas a empresas y servicios públicos turísticos, agentes que participan masivamente en la implantación de ciertos estándares de calidad como garantía del trabajo bien hecho. En pleno siglo XXI, las normas de calidad turística están en pleno proceso de conversión a norma pública, mediante el apoyo de AENOR y el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), entidad que representa a más de 270 asociaciones empresariales.

El nuevo horizonte 2020 del turismo pasa por el desarrollo de una estrategia turística fundamentada en la sostenibilidad del sistema y la mejora continua de las empresas turísticas con el objetivo de crear valor para el cliente. Para poder conseguirlo en un entorno cada día más competitivo, la innovación y el conocimiento serán dos pilares esenciales.

3.5.3 EL PLAN DE CALIDAD PARA ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS

Las administraciones públicas comienzan a aplicar el término calidad con un cierto retraso respecto al sector privado. En 1999 se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración general del Estado como el principio para normalizar los servicios a los ciudadanos (SGT, 2000).

El origen del plan de calidad para los ENP se sitúa en el 2º Encuentro Nacional de Calidad en Turismo celebrado en Madrid en 1999. En este encuentro, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo para la Pyme se comprometió a disponer de los medios necesarios para extender las actuaciones de promoción de la calidad en los productos

turísticos a otros sectores. Por este motivo se comenzó a desarrollar e implantar un Sistema de Calidad específico para cuatro sectores turísticos que no estaban presentes en el PICTE, siendo uno de estos sectores el de los servicios de uso público que se oferta en los ENP. A partir de este momento la calidad en la gestión de los ENP comienza a considerarse como un objetivo de cara a poder mejorar el servicio público.

Durante los últimos años tanto empresarios como administraciones públicas han descubierto que el turismo es un ámbito donde se deben aplicar políticas de calidad, lo que ha propiciado que tanto administraciones como empresas que prestan servicios en ENP, se preocupen por el tema y comiencen a implantar algún sistema de gestión de calidad, proliferando de esta forma las certificaciones de calidad.

Los gestores de los ENP han de realizar un considerable esfuerzo para canalizar los flujos crecientes de una demanda turística bastante heterogénea, facilitando el disfrute de una experiencia turística de calidad en la que se garantice el cumplimiento del trinomio diversión-educación-conservación (Pulido, 2001); fragmentando el producto «*espacio natural protegido*» para poder satisfacer la gran variedad de demanda, y contribuyendo mediante una gestión turística activa, a cambiar las motivaciones menos sensibles hacia un turismo responsable con los valores naturales, culturales y antropológicos del espacio y mucho más sensible a cuestiones generales de carácter medioambiental.

El sistema de calidad turística para ENP pretende ser una herramienta que permita a los gestores contribuir a la mejora de la calidad del uso público especialmente en los servicios recreativos, educativos y de interpretación de forma que esta herramienta mejore la calidad de los ENP como destinos para el ocio y sus efectos en un cambio de actitudes de los ciudadanos. Este sistema de calidad está dirigido a ENP bajo la figura de parque y se refiere concretamente a aquellos equipamientos y servicios de uso público que ofrece el parque ya sea de forma directa o a través de entidades concesionarias.

El sistema de calidad comienza su andadura en el año 2000 con su implantación piloto en siete parques dispersos geográficamente que, además, debían tener PRUG aprobado o en vías de aprobación, con un responsable de la gestión del uso público, donde se diera una oferta variada de actividades y equipamientos de uso público, y con

apoyo institucional para la implantación (SGT, 2000). En esta primera fase se obtuvieron resultados muy positivos (SGT, 2003), como:

- La elaboración de una norma que marca unos estándares de calidad para los servicios de uso público.
- La propuesta de un sistema de organización del área de gestión del uso público.
- Un marco de colaboración e intercambio de información entre las diferentes administraciones con competencias en la gestión de los espacios naturales.
- Un marco de participación del sector de los ENP con el sector turístico.

En el año 2002 comenzó la segunda fase, extendiéndose el sistema a otros diecinueve parques, y al término de la misma, en diciembre de 2003 dos parques habían obtenido la «Q» de calidad y otros cinco estaban en condiciones de realizar la auditoria previa a la certificación, de los cuales dos consiguieron la certificación en el primer trimestre (Europarc, 2004a). En octubre de 2005, ocho ENP habían obtenido la «Q» de calidad, reconocimiento que garantiza unos niveles de calidad en los servicios de atención a los visitantes y equipamientos de uso público (Europarc, 2005b). Estas cifras resultan bastante insignificantes teniendo en cuenta que existen 13 parques nacionales y 141 parques naturales, ya que apenas supera el 4% de los parques existentes. Sin embargo hay que tener en cuenta que este plan de calidad apenas cuenta con seis años de vida, por lo que en términos de tiempo los datos resultan bastante más alentadores.

Sin embargo, y a pesar de los grandes avances dados en esta materia, aún queda un largo camino por recorrer, pues el camino está resultando poco favorable, debido fundamentalmente a la falta de recursos de las empresas turísticas para la implantación de la calidad (Gutiérrez y Rubio, 2009). En este sentido las empresas turísticas alcanzarán un nivel óptimo de calidad cuando sean capaces de integrar los recursos humanos con los recursos materiales y el entorno donde se ubica, para responder de forma exacta a las expectativas de los clientes (Martín, 2008, Mendoza, Orgambidez y Carrasco, 2010). Resulta fundamental la consideración de que la base de la obtención de cualquier ventaja competitiva en el sector turístico, tiene su origen en los recursos

humanos, lo que se debe sobre todo a que su vinculación y motivación son factores estratégicos determinantes para la calidad del servicio (Gutiérrez y Rubio, 2009). El inconveniente que se observa y que en gran medida origina un gran problema en cuanto a la calidad de servicio ofrecida, es la existencia de una falta de sensibilización importante sobre el papel que juegan los recursos humanos en la mejora de la calidad turística (Talón, González y Figueroa, 2007).

4 CONCEPCIÓN, CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DE LOS ENP EN ESPAÑA

4.1 INTRODUCCIÓN

Desde sus comienzos los ENP, han estado adheridos al turismo, necesitándose ambos mutuamente, aunque su relación ha resultado un tanto compleja y conflictiva a lo largo de todo el tiempo, acentuándose aún más en los últimos años (Eagles, McCool y Haynes 2003), debido entre otras causas a los efectos negativos que el turismo puede llevar consigo tanto desde el punto de vista económico, como social, y medioambiental (López y López, 2007). De hecho, la necesidad de conciliar el turismo con la protección del medio ambiente ha sido objeto de múltiples reuniones, jornadas, simposios, congresos, etc., a lo largo de toda la historia del turismo (Cobo, 2004).

Cada día son más y más las personas que se acercan a visitar y a disfrutar de estos espacios (Marcos, 2004; Eagles, McCool y Haynes 2003, Pulido, 2010), y por tanto surge la necesidad de llevar a cabo una gestión óptima y eficiente de los recursos y de las visitas a dichos lugares con el objeto de que quienes vengan posteriormente puedan disfrutar igualmente de unos valores y un entorno de calidad. La sensibilidad ambiental de la sociedad aumenta y tiende a promover la conservación de los territorios y ecosistemas que considera simbólicos y valiosos, como representantes históricos del patrimonio natural (Juan, 1999).

Los espacios naturales protegidos surgen como respuesta a la presión sobre ciertos territorios en los cuales la diversidad de ecosistemas, la riqueza biológica y las necesidades de conservación pueden conjugarse mediante una serie de principios basados en la sostenibilidad (Vera, 1999). En los últimos años se ha demostrado que la protección de espacios naturales con fines de conservación conlleva múltiples beneficios, tal y como se puede observar a la luz de las innumerables visitas que reciben estos espacios, ya sea con fines recreativos, turísticos o culturales (Ferrero, 2004). Los ENP se han convertido en un reclamo turístico de gran magnitud debido fundamentalmente a su inmenso potencial para satisfacer las necesidades, motivaciones y expectativas de un considerable número de turistas atraído por la naturaleza (Pulido, 2010). Resulta, por tanto, de vital importancia aplicar una serie de políticas proteccionistas y de gestión garantes de la correcta ordenación de los recursos

(Antón, 1992), de modo que los recursos de los ENP no se degraden como consecuencia de la actividad turística (Riera, 2000).

No resulta fácil para los gestores y los responsables de los ENP conjugar turismo y espacio natural protegido, debido entre otros, al gran número de visitantes que reciben cada año, a los cambios en las pautas de uso y al público que, cada vez es más crítico y exigente (Bernabé y Viñals, 1999). Por todo ello se hace necesario conocer cuáles son los motivos que mueven a cada persona a visitar un ENP, cual es el conocimiento que poseen acerca del mismo y si finalmente las expectativas que tenía antes de la visita se han visto cumplidas a lo largo de la estancia (OMT, 2002).

En España estos espacios han experimentado una gran evolución en los últimos veinte años. Según datos de Europarc (2004), en la década de los ochenta no llegaba a cincuenta el número de ENP, y poco a poco vamos viendo como se conforma un sistema de ENP consolidado, al aumentar la cifra de estos espacios y llegar en 2007 a superar los 1.500 ENP. A principios de 2008 los ENP suponían una superficie protegida de 6,2 millones de hectáreas, el 11,8% del territorio nacional (Europarc, 2008), frente a los 4 millones existentes a finales de 2001, el 7,8% del territorio nacional (Europarc, 2003a), lo que suponía un incremento en términos relativos del 50% en seis años. Si consideramos el número de espacios protegidos, éstos se duplicaron en poco más de cinco años, desde 2001 a 2007, pasando de 832 a 1.587 (Europarc, 2008, Europarc, 2003a). La última cifra concreta de la que disponemos es de finales de 2009 donde ya se cuentan 1.684 ENP españoles, lo que equivale al 13,1% del territorio nacional (Europarc, 2010).

Este crecimiento en la superficie de áreas protegidas también se experimenta a nivel internacional, según datos de la UICN (2010) se ha multiplicado por setenta en los últimos cuarenta años, hasta el punto de alcanzar a finales de 2008 más de 113.962 hectáreas según recoge la base de datos de la World Commission on Protected Areas. Estas cifras significan que el 11,3% de la superficie total mundial está protegida. A nivel continental Europa tiene protegido un 13% de su territorio (UNEP World Conservation Monitoring Centre, 2008). Esta más que considerable evolución numérica refleja un elevado y creciente interés social por la conservación de la naturaleza a nivel internacional.

A la vez que los ENP crecían en número, se fueron ampliando los horizontes de los diferentes usos que estos espacios tenían. Si bien el punto de partida fue la conservación, el disfrute por parte de la población fue expandiéndose de forma igualmente rápida, de tal forma que las actividades que hoy en día pueden llevarse a cabo en estos lugares configuran un mapa muy diverso que abarca desde el mero disfrute de un paseo a las prácticas deportivas y de recreo más arriesgadas. Tanto ha sido así que se puede afirmar que la aptitud de los ENP para ser escenarios de actividades turístico recreativas o educativas depende más de sus características intrínsecas que de la figura jurídica que regula su protección (Editur, 1989). Por ello la selección de un lugar para transformarse en ENP debe responder a ciertos criterios como pueden ser:

- La calidad y representatividad de los valores naturales.
- La fragilidad de los ecosistemas.
- La aportación a la estructuración general del territorio.
- La necesidad de articular procesos de desarrollo endógeno.
- La intensidad de la presión de las demandas turística y recreativa.

Al mismo tiempo que la conservación de la naturaleza iba tomando fuerza a lo largo de todo el planeta, el turismo de naturaleza, concretamente el que se lleva a cabo en espacios protegidos, también se iba desarrollando, llegando a configurarse en el momento actual como una actividad económica con futuro, que contribuye a una gran labor social, como es la conservación y mejora de los recursos naturales, culturales, artesanales y gastronómicos de las poblaciones en las que se asienta y sus áreas de influencia (CEA 1996). De esta forma, la preocupación de los agentes sociales y de las administraciones públicas por la actividad turística y la calidad ambiental, en su acepción más amplia se ha convertido no sólo en una realidad sino un gran reto. Es importante que gestores y visitantes de ENP, pongan esfuerzo e interés en salvaguardar los valores ecológicos, paisajísticos y económicos que estos espacios encierran para así contribuir a su conservación y desarrollo sin que su uso y disfrute disminuya su riqueza natural.

4.2 BREVE REFERENCIA HISTÓRICA

Generalmente, se afirma que los ENP existen desde hace algo más de cien años, sin embargo, los espacios protegidos poseen una larga historia. Ciertos historiadores aseguran que hace dos milenios ya se delimitaban en la India ciertas zonas para la protección de los recursos naturales (Eagles Mc Cool y Haynes, 2003); y hace casi mil años ya existían en Europa espacios protegidos como cotos de caza para ricos y poderosos. Algunos autores como Da Cruz (2002) van aún más lejos al afirmar que hace 2.500 o 3.000 años ya existían ENP en Grecia, algunos espacios especialmente considerados relevantes, como el monte Parnaso o el monte Olimpo. Sin embargo, otras corrientes consideran que las primeras referencias que se tienen de reservas naturales, no como se entienden ahora sino como un primer paso hacia la conservación, datan de entre el 3.500 y 500 a.C. situándose éstas en la antigua Mesopotamia; los jardines colgantes de Babilonia que Nabucodonosor II construyó para su esposa, así como ciertas reservas de caza de otros reyes de la época, fueron los comienzos de una determinada protección del territorio con fines lúdicos reservada a la realeza (Muñoz, 2006).

La protección de determinados lugares especiales tiene un carácter universal, pues en los cinco continentes se establecen determinadas zonas para usos culturales o explotación de determinados recursos (McIntyre y Roggenbuck, 1998). A pesar de que inicialmente estas zonas eran de carácter privado, poco a poco fueron cambiando y abriéndose al público (Eagles, McCool y Haynes, 2003). En España, por ejemplo se abren para el disfrute del pueblo, diversos lugares de recreo regio, que habían sido guardados celosamente con anterioridad, permitiendo su visita y su contemplación, quedando prohibida cualquier actividad que pueda transformar o eliminar la fauna y la flora existentes, pues su belleza y su patrimonio han de mantenerse intactos e inalterados (Aguilar, 1963). Prados (2006) considera que los espacios a proteger eran espacios agrestes contruidos por la combinación de factores físicos como la magnificencia de sus paisajes y la dificultad de acceso, entre otros, confiriéndoles un valor simbólico de carácter histórico o espiritual.

En 1832 George Catlin, artista, poeta y explorador norteamericano manifiesta la necesidad de crear un parque estatal donde tengan cabida hombres y animales, sin

alterar su primitivismo y belleza natural, debido al rápido desarrollo del país que estaba destruyendo por completo en la zona este, los pueblos y culturas aborígenes. Con el paso del tiempo se produjo la cesión de Yosemite en 1964 por parte del Congreso de los Estados Unidos al Estado de California para uso público, frecuentación y esparcimiento (Eagles, McCool y Haynes, 2003). Pero, no es hasta 1872 cuando aparece en Estados Unidos el primer Parque Nacional (Yellowstone), cuyos fines eran el recreo y disfrute por parte de la población, de un espacio natural donde apenas se dejaba notar la mano del hombre.

Podríamos concluir, por tanto, que los ENP nacen en el siglo XIX, en Estados Unidos, y continúan su desarrollo en países como Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Sudáfrica, extendiéndose rápidamente al resto del mundo y desarrollándose en cuanto a su concepto, número, legislación y variedad de figuras de protección durante el siglo XX (Eagles, McCool y Haynes, 2003; Leifmann, 1998). Inicialmente su principal y único objetivo era la preservación del territorio de cualquier actividad o explotación (Tolón y Lastra, 2008) que pudiera suponer la alteración de sus singulares condiciones ambientales, recursos naturales y particular belleza, lo que propició una exclusión prácticamente total del hombre de estos espacios (Mangano, 2007). Sin embargo el paso del tiempo llevó a las autoridades medioambientales a replantearse esta situación, originando una situación mucho más abierta donde el hombre deja de ser un miembro excluido de los espacios naturales para convertirse en un elemento dinámico capaz de contribuir y cooperar en la conservación de estos espacios.

Desde sus orígenes, el concepto de Espacio Natural Protegido ha ido evolucionando desde ese lugar cerrado y aislado que en los primeros años se declaraba ENP hasta llegar a constituirse en la actualidad como una institución que abarca un amplio conjunto de funciones (Tolón y Lastra, 2008). Para González (2003) la declaración de ENP debe responder a la protección de los hábitat, a la satisfacción de las necesidades de ocio y recreativas de un gran segmento de población y al uso turístico del mismo.

Para la mayoría de los autores, los ENP se han declarado en base a diferentes criterios a lo largo de su historia y se puede deducir que los objetivos que tienen estos espacios actualmente distan bastante de los de aquellos primeros espacios protegidos. Flores (2007) afirma que estos criterios de declaración han cambiado en base a

diferentes factores como el cambio de intereses políticos, la evolución del conocimiento científico e incluso el cambio en la moda. De este modo dicho autor considera que inicialmente un espacio natural se declaraba protegido según sus valores paisajísticos y museísticos, centrándose en la concepción conservacionista del espacio frente a las actividades económicas que en él se pudieran llevar a cabo. Estos criterios evolucionaron hacia una conservación más científica en detrimento de los valores paisajísticos y culturales para finalmente situarse en la complementariedad naturaleza y economía, según unas pautas de desarrollo sostenible. Igualmente, para Marchena *et al* (1992) la declaración de un ENP se ha fundamentado por «*ideas y criterios E*», estéticos, económicos y ecológicos.

Tolón y Ramírez, (2002) establecen que mientras que en un principio estos espacios se limitaban a la protección frente al desarrollo urbano e industrial, hoy en día tienen como principales prioridades:

- La protección y conservación del medio biofísico y cultural.
- La investigación científica.
- La educación.
- El recreo.
- El desarrollo socioeconómico.

En la actualidad los ENP han evolucionado hasta convertirse en escenarios óptimos para la práctica del turismo de naturaleza y ello les convierte en un importante recurso turístico (Vicedo, 2010). Una causa relevante de la evolución en el uso de estos espacios es sin duda el crecimiento y el desarrollo del turismo de naturaleza (Pulido, 2010). Esta nueva orientación ha propiciado la preocupación por la conservación de sus recursos y en consecuencia la necesidad de innovar en sus métodos de gestión y planificación, con el único objetivo de evolucionar hacia un sistema turístico sostenible capaz de compatibilizar recursos naturales, ecológicos, medioambientales y culturales con la actividad del hombre para disfrutar y generar un cierto desarrollo económico en el área geográfica de estos espacios a través de determinadas actividades como puede ser el turismo.

4.2.1 EL COMIENZO DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS EN ESPAÑA

En el ámbito europeo, España marcó un carácter totalmente diferente, pues importó tempranamente la idea norteamericana de Parque Nacional para aplicarla a territorios con una considerable huella humana (prácticamente inexistente), sin que esta circunstancia fuera inicialmente advertida (Casado, 2004). Cuarenta y cinco años después de Yellowstone, España ya contaba con un Parque Nacional, lo que denota que nuestro país fue uno de los primeros países europeos en sumarse a la tarea conservacionista (Europarc, 2002). Sin embargo hubo países más adelantados que el nuestro en lo que a ENP se refiere, apareciendo los primeros ENP en Canadá en 1888, Suecia 1909, Rusia 1912 y Suiza 1914, entre otros.

Fijándose en el modelo de los parques nacionales estadounidenses, pioneros en su género, magníficos en su paisaje y prestigiosos en el mundo (Casado, 2004), Pedro Pidal, marqués de Villaviciosa de Asturias, consiguió que en 1916 se aprobara en las Cortes españolas la primera Ley de Parques Nacionales, que constaba únicamente de tres artículos, y en la cual se regulaba la figura de Parque Nacional. Esta ley se aplicó por primera vez, en 1918, a los Picos de Europa, y poco después en el mismo año se creó un segundo, el Parque Nacional del Valle de Ordesa (Europarc, 2009). A raíz de estas declaraciones, comienza a desarrollarse un cierto movimiento conservacionista, que evolucionó con el desarrollo de nuevas figuras de protección aplicadas a otros lugares más pequeños en cuanto a extensión se refiere, pero con los mismos objetivos que la figura de Parque Nacional en términos de conservación (Europarc, 2009).

En 1927 aparece una nueva figura de protección denominada *Sitio Natural de Interés Nacional*, para proteger en este caso parajes como el Torcal de Antequera, las Lagunas de Ruidera o la Pedriza del Manzanares, entre otros (Europarc, 2009) y que más tarde se transformaría en otras figuras muy utilizadas en la actualidad como la figura de Parque Natural o Reserva. Este mismo año aparece otra figura muy utilizada en los últimos años, la figura de Monumento Natural de Interés Nacional y que hoy en día es conocida como Monumento Natural. Esta figura de protección sólo fue aplicada en 1930 a la Peña del Arcipreste de Hita, lugar que refleja la simbiosis naturaleza y cultura que puede darse en los ENP. Tras estos primeros pasos, los ENP empiezan a

desarrollarse ampliamente tanto en cantidad de superficie protegida, como en número de figuras de protección, llegando a seis en 1927 (Parque Nacional, Árboles Notables, Sitio Natural de Interés Nacional, Cotos Nacionales, Monumento Nacional de Interés Nacional y Particularidades o curiosidades excepcionales). La **tabla 4.1** muestra la rapidez de este proceso de desarrollo, acontecido en los albores de la protección.

Tras este repentino auge proteccionista, la actividad conservacionista quedó suspendida, por los acontecimientos políticos que se fueron sucediendo. Sin embargo tras la posguerra, la iniciativa conservacionista prosiguió a partir de los años cincuenta y sesenta, con la figura de Parque Nacional una vez más como protagonista indiscutible, aplicándose a lugares tan apreciados como Doñana, Aigüestortes, o el Teide. Doñana marcó un cambio de rumbo en los ENP (Europarc, 2009), ya que rompía con la tendencia que se había seguido hasta ese momento, configurándose como el primer ENP cuyas características iban más allá de la grandiosidad y de los paisajes espectaculares dignos de ser protegidos, por el contrario se trataba de un lugar diferente, una llanura marismosa y arenosa con grandes valores naturales y ecosistémicos.

Desde que en 1918 naciera en España el primer Parque Nacional, los ENP han experimentado un intenso desarrollo, tanto en su número, como en su gestión, su legislación y su uso, llegando a convertirse algunos de ellos en lugares de infinito valor (Manning y Freimund, 2004). El crecimiento más rápido y espectacular de los ENP tiene lugar durante los años ochenta y noventa, donde se produce un amplio desarrollo de diferentes figuras de protección, como los parques naturales, reservas, paisajes, monumentos, etc, como consecuencia del nuevo mapa político de España y el desarrollo autonómico, que cada vez otorga más competencias a las comunidades autónomas.

El final de la década de los ochenta y los comienzos de la década de los noventa se caracterizan por la rápida declaración de espacios protegidos, si hasta 1986 existían apenas setenta y dos ENP (Múgica *et al.*, 2001), entre 1987 y 1996 se declaran aproximadamente unos 600 espacios naturales protegidos que suponen casi tres millones de hectáreas (Europarc, 2003). Este crecimiento se justifica en que durante este periodo tiene lugar el traspaso de competencias a las comunidades autónomas y se produce un gran desarrollo legislativo, se aprueba la ley estatal básica 4/89 (Pulido,

2000), que ya venía precedida de dos leyes autonómicas, la Ley 12/1985 de espacios naturales de Cataluña y la 2/1989 de espacios naturales protegidos de Andalucía; es durante la década de los noventa cuando se aprueban la mayoría de las leyes autonómicas relativas a la protección de espacios naturales.

Tabla 4.1. ENP protegidos por la Junta Central de Parques Nacionales hasta 1936

Fecha de declaración	Espacio	Figura de protección	Provincias
1918	Montaña de Covadonga	Parque Nacional	Asturias y León
1918	Valle de Ordesa	Parque Nacional	Huesca
1920	Monte de San Juan de la Peña	Sitio Nacional	Huesca
1927	Dehesa de Moncayo	Sitio Natural de Interés Nacional	Zaragoza
1929	Picacho de la Virgen de la Sierra de Cabra	Sitio Natural de Interés Nacional	Córdoba
1929	Ciudad Encantada	Sitio Natural de Interés Nacional	Cuenca
1929	Torcal de Antequera	Sitio Natural de Interés Nacional	Málaga
1930	Pinar de la Acebeda	Sitio Natural de Interés Nacional	Segovia
1930	La Pedriza de Manzanares	Sitio Natural de Interés Nacional	Madrid
1930	Cumbre, circo y lagunas de Peñalara	Sitio Natural de Interés Nacional	Madrid
1930	Peña del Arcipreste de Hita	Monumento Nacional de Interés Nacional	Madrid
1931	Monte el Valle	Sitio Natural de Interés Nacional	Murcia
1931	Sierra de Espuña	Sitio Natural de Interés Nacional	Murcia
1933	Cumbre de Curotiña	Sitio Natural de Interés Nacional	A Coruña
1933	Promontorio del cabo Villano	Sitio Natural de Interés Nacional	A Coruña
1933	Promontorio del cabo de Vares	Sitio Natural de Interés Nacional	A Coruña
1934	Lagunas de Ruidera	Sitio Natural de Interés Nacional	Albacete /Ciudad Real
1935	Monte Alhoya	Sitio Natural de Interés Nacional	Pontevedra

Fuente: Casado (2004)

Sin embargo a pesar de la incorporación medianamente temprana al movimiento proteccionista, hay que señalar que España había acumulado en las últimas décadas un retraso considerable, que en un contexto de rápido crecimiento económico, unido a al despoblamiento rural, un intenso proceso de urbanización y una marcada

especialización turística se tradujo en pérdidas irreparables muy cuantiosas en patrimonio natural (Cals y Riera, 1988). En el momento actual, España dispone de un patrimonio enormemente valioso, en cantidad, diversidad, y singularidad, siendo su nivel de protección relativamente alto (Juan, 1995). Se puede decir que España posee un sistema de protección de gran entramado, complejo y configurado de forma amplia y diversa (Europarc, 2009), que ha pasado de contar en sus inicios con una única figura de protección (Parque Nacional) a contar con más de cuarenta en la actualidad (Europarc, 2010).

Blázquez (2002) considera que España posee una mayor proporción de ENP respecto al resto de países de la UE, tanto en extensión como en riqueza biológica y paisajística, debido fundamentalmente a lo abrupto del relieve, la diversidad climática del país y al retraso de la industrialización española que evitó entre otras cosas las talas incontroladas similares a las ocurridas en otras partes de Europa.

España continua con su política proteccionista y, en 2005 ya alcanza el objetivo del 10%, de superficie terrestre protegida establecido por una recomendación internacional aprobada dentro del Convenio sobre la Diversidad Biológica de las Naciones Unidas en 2004 (Europarc, 2010), y a finales de 2009 se sitúa en el 12,1% según datos de Europarc 2010. Sin embargo sigue manteniendo un cierto déficit en superficie costera y marina, cuya conservación no va más allá del 1%. Igualmente es necesario afianzar la superficie protegida en lo que a espacios de agua dulce, pastizales, desiertos y zonas semidesérticas se refiere. Durante la primera década del siglo XXI, la superficie protegida ha aumentado en más de un 5% y el número de ENP se ha duplicado pasando de 832 en diciembre de 2001 (Europarc, 2002) a 1.684 en 2008 (Europarc, 2010), y más de 1700 en 2011 (Europarc, 2012).

4.2.2 LA MOTIVACIÓN DE LOS ENP: DE LA CONSERVACIÓN AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO SOSTENIBLE

Si bien es cierto que los ENP nacen para preservar la originalidad y los valores ecológicos, medioambientales, biológicos, culturales, etc. de determinados lugares geográficos (Pulido, 2000, Vacas, 2001), esta causa inicial se va ampliando hacia otros motivos, de modo considerable, con el transcurso del tiempo. De esta forma los ENP van evolucionando y pasan de tener un objetivo muy concreto como es el de preservar del desarrollo urbano e industrial la estética de un área geográfica (Tolón y Lastra, 2008) a incorporar otras funciones socioeconómicas y de uso público. Para Tolón y Ramírez (2002) los ENP tienen cinco objetivos generales fundamentales:

- Proteger y conservar el medio biofísico y cultural.
- La investigación científica.
- La educación.
- La recreación.
- El desarrollo socioeconómico.

Si bien es cierto que según estos autores el objetivo prioritario es la protección de sus valores y recursos naturales, ecológicos, medioambientales, etc., el resto de objetivos también son importantes. En esta línea Tolón y Lastra (2008) diferencian entre protección y conservación. Si bien la protección se orienta más hacia el resguardo adelantado de un ecosistema, un hábitat o un hito geomorfológico, de cualquier peligro, defendiéndolo sin llevar a cabo ningún tipo de acción a posteriori sobre el mismo aunque su integridad se vea amenazada por algún proceso natural. La conservación, está encaminada a mantener un ecosistema, un hito geomorfológico, o una población de forma activa, adoptando medidas positivas. En un contexto conservacionista comienza a considerarse el objetivo cultural, mediante el cual se pretende proteger los recursos históricos y culturales asociados al espacio natural, y en determinados casos, recuperar las tradiciones directamente relacionadas con el espacio protegido que conlleven un uso racional de los recursos.

La finalidad investigadora y científica se establece debido a la necesidad del ENP de recoger ciertas muestras de recursos o procesos de gran valor, mediante los cuales se pueda contribuir a la mejora del conocimiento de los procesos naturales, así como al estudio y análisis de los diferentes recursos naturales con el fin de elaborar y desarrollar programas específicos de gestión, y programas internacionales de carácter científico. De igual forma la educación ambiental debe considerarse como una actividad intrínseca a los ENP pues, por sus valores naturales y culturales, estos espacios se configuran como lugares de suma importancia para contribuir de manera sobresaliente al proceso general de educación ambiental a toda la sociedad. A través de la educación se pretende elaborar programas formativos relacionados con la conservación del medio ambiente tomando como pilar fundamental la interpretación ambiental y la singularidad del ENP.

Tal y como muestra la **tabla 4.2.**, los ENP se caracterizan por su naturalidad, su conservación y las finalidades concretas para las que se declaran. Tolón y García (2002) resumen estas características de los ENP en:

- Natural: la intervención del hombre no ha alterado significativamente la presencia y el funcionamiento de los demás elementos bióticos y abióticos que lo integran.
- Protegido: son merecedores de protección por sus extraordinarias cualidades y necesitan instrumentos eficaces para conseguirlo.
- Finalidades: con ellos se pretende conservar y proteger el medio, llevar a cabo actividades de tipo científico y de investigación, educativo, recreativo y socioeconómico.

La recreación está fundamentada en el derecho de los ciudadanos a disfrutar del medio ambiente. No obstante este objetivo está subordinado a la conservación del espacio y en consecuencia debe acontecer en un marco de compatibilidad y armonía con el ENP (Flores, 2010). Por todo ello cualquier actividad recreativa debe realizarse conforme a una serie de requisitos como fomentar el uso público del espacio natural basado en los valores naturales y culturales que posee, proporcionar un buen conocimiento de los recursos del área, dado que su conocimiento es imprescindible

para poder disfrutar de los recursos del espacio, el generar actitudes positivas hacia la conservación y protección del medio ambiente, y la contemplación estética del espacio, respetando en todo momento los valores del ENP. Por ello los Centros de Educación Ambiental y los Centros de Interpretación contribuyen a ilustrar la faceta recreativa del ENP y contribuyen a la consecución del objetivo de educación e incluso podríamos afirmar que van un poco más allá y también favorecen la protección del ENP en cuanto que se convierten en elementos de filtro de visitantes fundamentales.

Tabla 4.2. Características de un Espacio Natural Protegido

Característica	Implicación
Natural	La intervención del hombre no ha alterado significativamente la presencia y funcionamiento de los demás elementos, bióticos y abióticos que lo integran.
Protegido	Requiere: <ul style="list-style-type: none"> • Ser merecedor de protección por sus cualidades extraordinarias. • Utilizar instrumentos eficaces para su protección efectiva.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • De protección y conservación del medio biofísico y cultural. • Científica y de investigación. • Educativa. • Recreativa. • Socioeconómica.

Fuente: Adaptado de Tolón y Lastra, 2008

En cuanto a su objetivo de desarrollo socioeconómico, siempre se ha considerado incompatible con el resto, pues desde este punto de vista siempre se ha contemplado el aprovechamiento de los recursos dirigido a la obtención de una producción sostenida para el desarrollo de la población local. Este aprovechamiento debe realizarse desde una perspectiva sostenible y bajo una política plenamente respetuosa con el medio ambiente, es decir, sin merma de los recursos y de los ecosistemas que lo sustentan. Desde este ángulo, los ENP pueden ser considerados como factores dinamizadores de nuevas formas de desarrollo local.

Este desarrollo debe fundamentarse en la sostenibilidad y ser plenamente respetuoso con los recursos naturales, ecológicos, medioambientales, etc, del propio espacio fomentando un uso ordenado, armónico y totalmente compatible de los mismos. Mediante estas prácticas es posible que los ENP contribuyan al desarrollo de

las poblaciones del entorno sin que ello suponga una amenaza para la conservación de los ENP. En este marco sostenible podríamos ir más allá y considerar el desarrollo socioeconómico como un elemento necesario para garantizar el futuro de los ENP.

Otros autores como Flores (2007) consideran que la importancia de los ENP se va incrementando cada vez más en el ámbito del bienestar social, pues según este autor los ENP se constituyen como el origen de determinadas demandas sociales. En esta línea Azqueta (2001) establece que los tipos de demanda o necesidades que satisfacen los ENP son:

- De apoyo en la producción directa de bienes y servicios.
- De apoyo indirecto en la producción de bienes y servicios.
- Ecológicas.
- Recreativas.

Tabla 4.3. Las Funciones e implicaciones de los ENP

Función	Implicación
Apoyo a la producción directa de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades agrícolas, ganaderas o silvícolas. • Actividades de prospección y extracción de minerales y productos energéticos. • Implantación de actividades productivas y de distribución de bienes industriales y complementarios para infraestructuras residenciales.
Apoyo indirecto para la producción de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Los ENP originan ciertas externalidades que afectan de forma enormemente positiva a la producción de una gran diversidad de bienes y servicios, mediante el mantenimiento o el incremento de la productividad de diversos activos.
Función ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Una parte fundamental de las externalidades positivas generadas por los ENP se relacionan con el mantenimiento de ciertos activos ecológicos, o del equilibrio ecológico global, ya que el bienestar social aumenta con ellas, aún a pesar de que resulte imposible valorar estos impactos, ya que no existe un mercado donde pueda estimarse su valor.
Función recreativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los ENP se configuran como entornos donde las personas pueden llevar a cabo diferentes actividades como disfrutar de la naturaleza, práctica de ciertos deportes o el disfrute del tiempo libre, convirtiéndose de este modo en parte de la función de utilidades de las economías domésticas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Azqueta (2001)

Teniendo en cuenta estas funciones o características de los ENP, podemos observar como la conservación no es algo restrictivo y estático sino que se trata de un concepto dinámico y en cierta forma con cierto carácter subjetivo, con tendencia al fomento de actuaciones y conductas responsables lejanas de la idea de preservación y aislamiento (Pulido, 2005), en este sentido el mismo autor establece que los ENP deben dar respuesta a los continuos cambios sociales y económicos del entorno en el que se encuentran insertos. Desde este modo podríamos hablar de los ENP como figuras donde convergen desarrollo económico, conservación y sociedad en su conjunto. En esta línea se pronuncia de igual forma Europarc (2002), que en su Plan de Acción para los espacios naturales protegidos del Estado español considera los ENP como herramientas de gestión para un territorio dinámico y complejo, que a su vez tienen un marcado carácter integrador de factores socioeconómicos y conservacionistas, donde ciertos aprovechamientos económicos se constituyen como garantía de permanencia de diversos valores naturales y medioambientales.

Para Europarc (2009a) los ecosistemas naturales y seminaturales son auténticos yacimientos de beneficios para el bienestar general, la economía y la salud pública, y por ello los ENP cada vez juegan un papel más importante en el bienestar social (Flores, 2010). Tanto es así que este organismo configura a los ENP como fuente de múltiples servicios para la sociedad, que pueden agruparse en tres grandes áreas:

- Servicios de abastecimiento, ya sea de alimentos, agua, madera, recursos genéticos, etc.
- Servicios regulatorios en cuanto a todo aquello que se refiere y está relacionado con el control de la composición de gases atmosféricos, el clima, el ciclo hidrológico, el control de la erosión y la retención de nutrientes, etc.
- Servicios culturales, donde se engloba un amplio abanico de servicios estéticos, espirituales, educativos y recreativos.

Considerando este carácter dinámico e integrador de los ENP, estos espacios son idóneos para la interacción entre los seres humanos y la naturaleza, proporcionando espacios de recreo que a través de determinadas estrategias educativas de calidad, contribuyen a aumentar el nivel de conciencia de los visitantes sobre su. Así, dentro de

los numerosos bienes y servicios que aportan los ENP a la sociedad, está no sólo el proporcionar lugares esenciales para el ocio, sino también para la cultura y la educación.

Cualquier gestión de recursos socioeconómicos, pasa por conocer y entender las funciones y contribuciones de los ENP para la sociedad, en general, y, para los visitantes y la población local en particular, teniendo siempre presente que los ENP son sistemas complejos, donde se establecen determinadas interrelaciones de factores y fenómenos físicos, bióticos, socioeconómicos, científicos, educativos y culturales en continua interacción, que se ponen de manifiesto a través de flujos de materia, energía e información, proporcionándole una cierta homogeneidad estructural y funcional (Pulido, 2005).

Si bien los ENP no son ajenos a los cambios sociales, si es cierto que uno de los objetivos a medio plazo es generar una cierta capacidad de adaptación a esos cambios. Montes (2008) considera que la concepción originaria de ENP como lugares diseñados para detener los rápidos cambios que se estaban produciendo en el territorio, no puede sostenerse en la actualidad, incluso va más allá al apuntar que la gestión de estos espacios debe reorientarse hacia un escenario caracterizado por el continuo dinamismo y desarrollar estrategias tanto de carácter preventivo como adaptativo capaces de ajustar los ENP a la realidad económico-social y medioambiental del momento. Con ello no se está separando los ENP de su principal función, la conservación de la naturaleza, sino que por el contrario se pretende que estas figuras evolucionen para poder seguir prestando a la sociedad diferentes y variados servicios contribuyan a su bienestar.

En esta línea los ENP deben convertirse en promotores clave de nuevos procesos socioeconómicos y medioambientales innovadores y creativos en los que sea posible simultanear innovación, ciencia, cultura, sociedad y naturaleza en un único contexto dentro del cual conservación y desarrollo dejen de ser conceptos antagónicos para transformarse en estrategias complementarias. Gobernantes y resto de agentes implicados son conscientes de este proceso evolutivo y reflejo de ello es el espectacular desarrollo que se ha producido en los últimos años en lo que a selección de áreas protegidas se refiere, donde la profesionalidad para su declaración está cada día más presente y el uso de nuevas técnicas como el de la brecha ecológica (Dudley y Parish

2006) marcan determinadas vías a seguir para la convergencia entre protección y desarrollo.

4.2.3 LA SITUACIÓN ACTUAL: LOS ENP COMO ELEMENTOS CATALIZADORES EN LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA

Los ENP se constituyen como elementos fundamentales de conservación de la biodiversidad (Europarc, 2010). Su declaración permite conservar determinados ecosistemas naturales donde habitan infinidad de especies amenazadas y acontecen una gran cantidad de procesos ecológicos (Vicedo, 2010). Por ello su conservación es el pilar fundamental de cualquier política conservacionista que se preste, tanto a nivel nacional como internacional. De igual forma los ENP pueden convertirse en una magnífica fuente de beneficios para la población local y para los visitantes, pues sus recursos nos brindan grandes oportunidades de recreo, ocio, cultura, etc., pudiendo considerarse incluso como un elemento básico de las estrategias que se establecen para luchar contra el cambio climático, o como un elemento patrimonial de valor incalculable (Europarc, 2010). Desde esta perspectiva podemos observar como los ENP son verdaderos elementos dinamizadores de determinadas zonas rurales. Su aprovechamiento turístico y económico sostenible puede convertirlo en una herramienta clave para la mejora de la calidad de vida y el desarrollo de un área geográfica determinada.

La conceptualización de los ENP como áreas con un elevado grado de naturalidad, contribuyen a que sea precisamente esa originalidad una característica clave para cualquier ENP. Esta cualidad unida a otros factores como la calidad del paisaje, la producción del suelo, la protección ante las catástrofes naturales, o la provisión de lugares para la educación, la ciencia, la cultura y el recreo, configuran una simbiosis de caracteres que convierte a los ENP en verdaderos portadores de bienestar social (Europarc, 2002). La función conservacionista de los ENP resulta pues de gran relevancia a nivel mundial en general y a nivel nacional en particular. Los esfuerzos realizados por los diferentes países y por España concretamente en cuanto a desarrollo legislativo, y dotación de recursos de todo tipo, humanos, financieros, y materiales

ponen de manifiesto la existencia de una voluntad firme por conservar la naturaleza para el disfrute colectivo por parte de la sociedad.

Resulta de vital importancia conservar este elevado grado de naturalidad de los ENP, pues uno de los objetivos fundamentales de la declaración de un ENP es que éstos se transformen en puntos de referencia y celosos cuidadores de todos esos valores, caracteres y elementos naturales que encierran en su territorio, transformándose en espacios modélicos sostenibles desde una perspectiva social, económica y medioambiental, capaces de transmitir a la sociedad los beneficios derivados de esta actuación de conservación de la naturaleza para la que han sido creados.

Por todo ello resulta necesario considerar a los ENP como instrumentos fundamentales, y un pilar básico para la ordenación del territorio, debiendo quedar, en consecuencia, plenamente integrados en el marco de las políticas sectoriales. En la actualidad los ENP deben establecerse como verdaderos núcleos divulgativos de las estrategias de desarrollo sostenible, a través de la planificación, el control y la evaluación de una serie de objetivos consensuados y garantes de su conservación y contribución social (Europarc, 2002).

En esta línea se muestra Europarc (2009a) que en su Programa de Trabajo para las áreas protegidas 2009-2013 configura los ENP como las principales herramientas para conservar la naturaleza mediante modernos sistemas de administración de recursos naturales. Según este organismo, la forma para garantizar la conservación de los valores ecológicos, medioambientales y culturales que poseen estos espacios pasa por los más modernos sistemas de gestión donde confluyen conservación y servicios prestados por el espacio a la sociedad. Este giro experimentado en la conceptualización de los ENP tiene por origen, la ley básica en materia de conservación de la naturaleza, la Ley 4/89 de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestres, donde se considera que las principales finalidades a las que debe obedecer la protección de los espacios naturales son cuatro:

- Constituir una red representativa de los principales ecosistemas y regiones naturales existentes en el territorio nacional.

- Proteger aquellas áreas y elementos naturales que ofrezcan un interés singular desde el punto de vista científico, cultural, educativo, estético, paisajístico y recreativo.
- Contribuir a la supervivencia de comunidades o especies necesitadas de protección, mediante la conservación de sus hábitats.
- Colaborar en programas internacionales de conservación de espacios naturales y de vida silvestre, de los que España sea parte.

Según esta ley los espacios protegidos son única y exclusivamente instrumentos para la protección de la diversidad biológica y paisajística, y los recursos naturales y culturales asociados. Instrumentos fundamentados en el establecimiento de una demarcación o delimitación territorial respaldada legalmente. Los veinte años de vigencia de esta ley contribuyeron a desarrollar una gran labor conservacionista, sin embargo en el año 2007 aparece la Ley 42/07 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, que deroga la anterior y establece el nuevo régimen jurídico básico de la conservación, uso sostenible, mejora y restauración del patrimonio natural y de la biodiversidad española.

En este nuevo contexto y aún teniendo en cuenta el rápido crecimiento que han experimentado los ENP en los últimos años, resulta fundamental el planteamiento de nuevos retos. Montes (2008) se hace eco de ello y establece que los nuevos retos de los ENP para el siglo XXI se situarían en cinco aspectos fundamentales:

- Un cambio de paradigma respecto a su razón de ser en el siglo XX.
- Un giro en la gestión provocado por el cambio global y el cambio climático.
- Un trato diferenciado para las cuestiones relacionadas con el cambio climático que afectarán en gran medida a los ENP.
- La cooperación entre las diferentes Administraciones ambientales y no ambientales, a escala regional, nacional e internacional, a través de un pacto social.

- La necesidad de promover una ciencia de la sostenibilidad que desde las ciencias biofísicas, sociales y tecnológicas capaz de generar conocimientos sobre las interrelaciones entre humanos y ecosistemas.

De igual forma y en la misma línea, desde Europarc (2009a) se establecen también ciertos retos para los ENP, en este caso para un periodo mucho más breve, concretamente para los años 2009-2013. Retos que pueden establecerse en seis grandes áreas:

- Estrategia: mediante una contribución activa en materia de áreas protegidas a nivel internacional, así como el desarrollo de nuevas estrategias y acciones que ayuden a paliar los efectos negativos del cambio global, entre ellos de forma especial el cambio climático.
- Gestión: impulsando el desarrollo de la gestión de la Red Natura 2000, mejorando la eficacia de las estructuras de gestión de los ENP y la calidad de la gestión en lo que se refiere a conservación, uso público. También fomentando el desarrollo socioeconómico y de nuevas formas de gestión donde intervengan propietarios, población local y agentes sociales. Igualmente se plantean la mejora de los sistemas para evaluar la eficacia de las áreas protegidas.
- Conservación: avanzando para completar los sistemas de áreas protegidas, haciendo especial hincapié en las áreas marinas.
- Financiación: a través del diseño e implantación de mecanismos financieros innovadores capaces de garantizar la sostenibilidad económica de las áreas protegidas.
- Armonización: en cuanto que se plantean la mejora en puntos como la conexión ecológica del territorio, la integración de la conservación con las políticas territoriales y sociales, así como de las iniciativas orientadas al desarrollo rural y la conservación de la naturaleza.
- Comunicación: mediante la puesta en valor los beneficios sociales de las áreas protegidas, y la comunicación a toda la sociedad de las repercusiones y de la

trascendencia de la conservación de la naturaleza en el bienestar social y el desarrollo.

La importancia de estos planteamientos radica en que a pesar del desarrollo de los ENP, aún existen muchos espacios sin gestionar, o en que la superficie terrestre si goza de mayor nivel de protección, pero no sucede lo mismo con las áreas marinas. Aún a pesar del rápido desarrollo de los ENP durante el siglo XX, en opinión de la UICN (2008) éste no ha sido tan rápido como el deterioro natural que se ha producido durante el mismo periodo de tiempo, y esta cuestión es fundamental para poder garantizar la conservación de determinadas especies. Se desprende por tanto del análisis de todos estos aspectos que efectivamente se está produciendo un cambio en la orientación de los ENP, y una evolución en sus funciones y objetivos sin perder de vista su primer objetivo, el de la conservación, ya que los ENP son un compromiso con las generaciones futuras.

4.3 LA DIVERSIDAD DE CATEGORÍAS DE PROTECCIÓN: UNA TAXONOMÍA DE LOS ENP

Es importante señalar que para poder proteger un espacio natural, éste debe reunir una serie de características y cualidades que lo hagan merecedor de tal protección (Tolón y Lastra, 2008), entre las que se pueden citar su singularidad, la diversidad y riqueza de especies animales y vegetales que le otorgan una gran importancia ecológica y científica, o los valores paisajísticos, recreativos y educativos que despiertan un alto grado de interés para el público, entre otros. Todas estas cualidades se recogen de forma global, ya sea de una u otra forma, en las distintas disposiciones legales que regulan los ENP. Sin embargo, el paso del tiempo está demostrando que esta protección por si sola es necesaria pero no suficiente, y en consecuencia necesita de otros elementos como son los instrumentos de planificación y gestión, para ser realmente eficaz UICN (2008). De esta necesidad complementaria emana el concepto de conservación, como un término ampliado fundamentado en la unión de una serie de acciones como la preservación del entorno natural, la utilización sostenible de los recursos naturales, y la restauración y mejora del entorno natural, para paliar aquellos daños originados por decisiones o acciones erróneas (Tolón y Lastra, 2008).

Haciendo un poco de historia se aprecia como el término de protección de un espacio en su vertiente más amplia como continente y contenido, se remonta a la segunda mitad del siglo XIX, aunque en España sólo se encuentran en esta época algunos esbozos de lo que a principios del siglo XX, pasara a denominarse espacios protegidos (Millán, 2001). Desde entonces, el concepto de espacio protegido ha evolucionado considerablemente.

En España, en 1989 se aprobó una de las normas legislativas más relevantes hasta el momento, la Ley 4/89 de Conservación de los Espacios Naturales Protegidos y de la Flora y Fauna Silvestres (BOE, 1989). En ella se recogía el marco básico de actuación en materia de conservación de los espacios naturales para el conjunto del Estado Español, dejando abierta la posibilidad de que, junto a las figuras de protección previstas, cada comunidad autónoma pudiera establecer otras distintas y regular las correspondientes medidas de protección.

Sin embargo ampliando horizontes internacionalmente, se observa a lo largo de la literatura revisada, como existen varias definiciones de ENP de entre las que destacamos las más importantes para nuestra investigación y que han emanado de organismos internacionales, legislación e instituciones nacionales, tal y como se muestra en la **tabla 4.4**.

Según la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN, 1994: 7), *«espacio protegido es una superficie de tierra y/o mar espacialmente consagrada a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, así como de los recursos naturales y los recursos culturales asociados, y gestionada a través de los medios jurídicos u otros medios eficaces»*. En 2008, este mismo organismo, considera que un ENP es *«un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados»* UICN (2008).

Según la Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, que deroga la Ley 4/1989, de 27 de marzo, de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestres Protegidos, en su artículo 27 establece que: *«Tendrán la consideración de espacios naturales protegidos aquellos espacios del territorio nacional, incluidas las aguas continentales, y las aguas marítimas bajo soberanía o jurisdicción nacional, incluidas la zona económica exclusiva y la plataforma continental, que cumplan al menos uno de los requisitos siguientes (Contener sistemas o elementos naturales representativos, singulares, frágiles, amenazados o de especial interés ecológico, científico, paisajístico, geológico o educativo; y estar dedicados especialmente a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, de la geodiversidad y de los recursos naturales y culturales asociados»* (BOE, 2007: 51286) y sean declarados como tales:

Para la SGT (2000: 1), *«los espacios naturales protegidos son una herramienta de las administraciones públicas para aplicar políticas de conservación de la diversidad biológica y son considerados de interés público por las funciones que cumplen para la sociedad, entre ellas la de servir para el disfrute del tiempo libre de los ciudadanos»*. Pérez (2003: 73) define los ENP como *«una zona de tierra y/o mar especialmente*

dedicada a la protección de la diversidad biológica y de los recursos naturales y culturales asociados y gestionados legalmente por otros medios más eficaces».

Tabla 4.4. Definición de las categorías de manejo de la UICN (2008)

Categoría	Concepto	Definición
Ia	Reserva Natural Estricta: área protegida manejada principalmente con fines científicos	«Son áreas estrictamente protegidas reservadas para proteger la biodiversidad así como los rasgos ecológicos/geomorfológicos en las cuales las visitas, el uso y los impactos están estrictamente controlados y limitados para asegurar la protección de los valores de conservación. Estas áreas protegidas pueden servir como áreas de referencia indispensables para la investigación científica y el monitoreo» (UICN, 2008: 13).
Ib	Área Natural Silvestre: área protegida manejada principalmente con fines de protección de la naturaleza	«Son en lo general áreas no modificadas o ligeramente modificadas de gran tamaño, que retienen su carácter e influencia natural, sin asentamientos humanos significativos o permanentes, que están protegidas y gestionadas para preservar su condición natural» (UICN, 2008: 14).
II	Parque Nacional: área protegida manejada principalmente para la conservación de ecosistemas y con fines de recreación	«Son grandes áreas naturales o casi naturales establecidas para proteger procesos ecológicos a gran escala, junto con el complemento de especies y ecosistemas característicos del área, que también proporcionan la base para oportunidades espirituales, científicas, educativas, recreativas y de visita que sean ambiental y culturalmente compatibles» (UICN, 2008: 16).
III	Monumento Natural o característica Natural: área protegida relativamente pequeña principalmente para la conservación de características naturales específicas, se centran en uno o varios rasgos prominentes.	«Se establecen para proteger un monumento natural concreto, que puede ser una formación terrestre, una montaña submarina, una caverna submarina, un rasgo geológico como una cueva o incluso un elemento vivo como una arboleda antigua. Normalmente son áreas protegidas bastante pequeñas y a menudo tienen un gran valor para los visitantes» (UICN, 2008: 17).
IV	Área de gestión de Hábitat / Especies: área protegida manejada principalmente para la conservación, con intervención a nivel de gestión	«Se establecen para la protección de hábitats o especies concretas y su gestión refleja dicha prioridad. Muchas de estas áreas protegidas de categoría van a necesitar intervenciones activas habituales para abordar las necesidades de especies concretas o para mantener hábitats, pero esto no es un requisito de la categoría» (UICN, 2008: 19).
V	Paisaje Terrestre y Marino Protegido: área protegida manejada principalmente para la conservación de paisajes terrestres y marinos y con fines recreativos	«Área protegida en la que la interacción entre los seres humanos y la naturaleza ha producido un área de carácter distintivo con valores ecológicos, biológicos, culturales y estéticos significativos; y en la que salvaguardar la integridad de dicha interacción es vital para proteger y mantener el área, la conservación de su naturaleza y otros valores» (UICN, 2008: 20).
VI	Área Protegida con uso sostenible recursos naturales: área protegida manejada principalmente para la utilización sostenible de los ecosistemas naturales	«Área que conserva ecosistemas y hábitats, junto con los valores culturales y los sistemas tradicionales de gestión de recursos naturales asociados a ellos. Normalmente son extensas, con una mayoría del área en condiciones naturales, en las que una parte cuenta con una gestión sostenible de los recursos naturales, y en las que se considera que uno de los objetivos principales del área es el uso no industrial y de bajo nivel de los recursos naturales, compatible con la conservación de la naturaleza» (UICN, 2008: 22).

Fuente: Elaboración propia a partir de UICN (2008)

4.3.1 LAS PRIMERAS FIGURAS DE PROTECCIÓN, EL INCIPIENTE DESARROLLO DE UNA GRAN LABOR CONSERVACIONISTA

Desde sus inicios y a medida que transcurría el tiempo, cada país fue estableciendo diferentes ENP con un enfoque de gestión diferente, lo que propició una gran diversidad y variedad de términos muy parecidos, pero no estandarizados. Esta situación provocó la existencia de diferentes sistemas de protección a nivel internacional (UICN, 2008), instituidos algunos mediante convenios globales como por ejemplo los sitios de Patrimonio Mundial, y otros mediante acuerdos regionales como por ejemplo los espacios Natura 2000 en Europa.

Esta variedad y abundancia de terminología, resultó cada vez más difícil de aplicar originando situaciones complejas sobre todo cuando se trataba de homogenizar figuras y espacios. Para dar respuesta a esta situación se comenzaron a dar los primeros pasos hacia la estandarización con el objetivo de simplificar y tipificar los múltiples términos existentes en lo que a ENP se refería. La Conferencia Internacional para la Protección de la Fauna y la Flora Silvestre celebrada en Londres en 1933 supuso el punto de inflexión respecto a la situación existente hasta el momento, y en ella se establecieron cuatro categorías de áreas protegidas: parque natural, reserva natural estricta, reserva de flora y fauna y reserva con prohibición de caza y recolección (UICN, 2008). Una década después, en 1942, se celebró la Convención del Hemisferio Occidental sobre Protección de la Naturaleza y Conservación de la Vida Silvestre, fruto de esta convención surgió una nueva categorización de ENP, donde se instituyeron cuatro categorías distintas de ENP: parque natural, reserva nacional, monumento nacional y reserva natural estricta.

Posteriormente la Comisión de Parques Nacionales y Áreas Protegidas de la UICN (CPNAP), actualmente conocida como Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP), elaboró en 1962 para la Primera Conferencia Mundial de Parques Nacionales que se celebraría en Seattle, un inventario a nivel mundial de Parques Nacionales y Reservas Equivalentes, al que se adjuntó una relación explícita de la nomenclatura desarrollada hasta la fecha. En 1966 la UICN actualizó este inventario y elaboró una segunda versión donde se recogían todos los ENP clasificados en parques nacionales, reservas

naturales y monumentos naturales, esta actualización pasó a denominarse popularmente «*lista de la ONU de áreas protegidas*».

La Segunda Conferencia Mundial de Parques Nacionales, celebrada en 1972, instó a la UICN a que estableciera de forma concreta los objetivos para los que se declaraban las áreas protegidas y decretase una nomenclatura estándar. De tal modo que la UICN determinó que el sistema de categorización debería:

- Establecer un marco de protección mediante la complementariedad entre los parques nacionales y el resto de ENP.
- Cooperar con los diferentes estados para el desarrollo de un sistema de categorías ajustado a sus necesidades específicas.
- Servir de apoyo a la UICN en la recogida y análisis de datos sobre ENP.
- Fijar sólidamente que con independencia de la nomenclatura utilizada por cada Estado, los ENP pudieran ser reconocidos y categorizados por los objetivos para los que se protege.

En un primer intento de diferenciar el valor y el alcance de los espacios protegidos la UICN realizó en 1978 una primera clasificación, donde tal y como muestra la **tabla 4.5**, se propusieron diez categorías, todas ellas fueron consideradas de igual importancia y definidas principalmente por los objetivos de gestión.

Tabla 4.5. Clasificación inicial de 1978, de las diferentes categorías de áreas protegidas según la UICN

Categorías de ENP		
Grupo	Delimitación	Categorías
A	Categorías para las cuales la CPNAP asumirá una responsabilidad especial	I Reserva científica II Parque nacional III Monumento nacional/hito nacional IV Reserva de conservación de la naturaleza V Paisaje protegido
B	Otras categorías de importancia para la UICN pero no exclusivamente dentro del ámbito de la CPNAP	VI Reserva de recursos VII Reserva antropológica y VIII Área de gestión multi-usos
C	Categorías que forman parte de programas internacionales	IX Reserva de la biosfera X Sitio Patrimonio Mundial (natural)

Fuente: Elaboración propia a partir de UICN (2008)

Sin embargo, este sistema no resultó ser perfecto y sus limitaciones pronto se hicieron visibles, destacando por ejemplo, la no inclusión de una definición de área protegida, la utilización de distintos términos para describir toda la serie de diez categorías, el hecho de que una única área protegida podría encontrarse en más de una categoría, o la carencia de una dimensión marina en este sistema de categorización. En consecuencia, en 1984, se procedió a una nueva revisión y proposición de nuevas categorías. A través de un grupo de trabajo se elaboró un informe, en 1990, donde se aconsejaba la elaboración de un nuevo sistema dentro del cual se mantuviesen las categorías I–V de 1978, y se abandonasen las categorías VI–X. La CPNAP sometió este nuevo sistema propuesto al Congreso Mundial de Parques de 1992, celebrado en Caracas, Venezuela. Teniendo en cuenta el crecimiento que se estaba produciendo en la superficie protegida a nivel internacional, el Congreso respaldó la propuesta y en Enero de 1994, la Asamblea General de la UICN de Buenos Aires aprobó el nuevo sistema.

Esta nueva categorización se fundamentaba en la diversidad de espacios y las características particulares de cada uno de ellos, con recursos dignos de ser protegidos así como en el incremento sustancial de la superficie protegida que se estaba produciendo y forjó el concepto y la definición de área protegida como un área terrestre o marina especialmente dedicada a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, y de los recursos naturales y culturales asociados, gestionada mediante medios legales o efectivos de cualquier otro tipo (UICN, 2008). Este sistema inicial permitía la equiparación entre espacios protegidos, y por tanto la realización de un análisis comparado de los sistemas de protección de la naturaleza, así como una identificación más precisa de cuáles son los objetivos de los espacios protegidos a nivel mundial (Europarc, 2006a). Se establecieron seis categorías de áreas protegidas, según la finalidad de su protección:

- I Protección estricta: Ia) Reserva natural estricta y Ib) Área Natural Silvestre.
- II Conservación y protección del ecosistema (Parque Nacional).
- III Conservación de los rasgos naturales (Monumento natural).

- IV Conservación mediante gestión activa (Área de gestión de hábitats/especies).
- V Conservación de paisajes terrestres y marinos y ocio (Paisaje terrestre y marino protegido).
- VI Uso sostenible de los recursos naturales (por ej., Área protegida con gestión de los recursos).

Las directrices de este sistema de 1994 se basaban en una serie de principios fundamentales como el hecho de que la base de la categorización sea el objetivo de gestión; que la asignación a una categoría no supone una valoración de la eficacia de la gestión; que se trata de un sistema de categorías internacional donde la designación nacional de las áreas protegidas puede variar y dentro del cual todas las categorías son importantes y que además se trata de un sistema que lleva consigo una gradación de la intervención humana (Dudley y Phillips, 2006). La existencia de una amplia variedad de situaciones a escala global y la dificultad de aplicar el sistema de categorías hizo necesario concretar ciertos criterios de aplicación para Europa. Sin embargo el proceso de asignación de categorías UICN no es nada sencillo, y conlleva ciertas dificultades, pero resulta útil y se hace necesario ante la complejidad y diversidad de situaciones que se plantean diariamente a diferentes niveles (Europarc, 2006a).

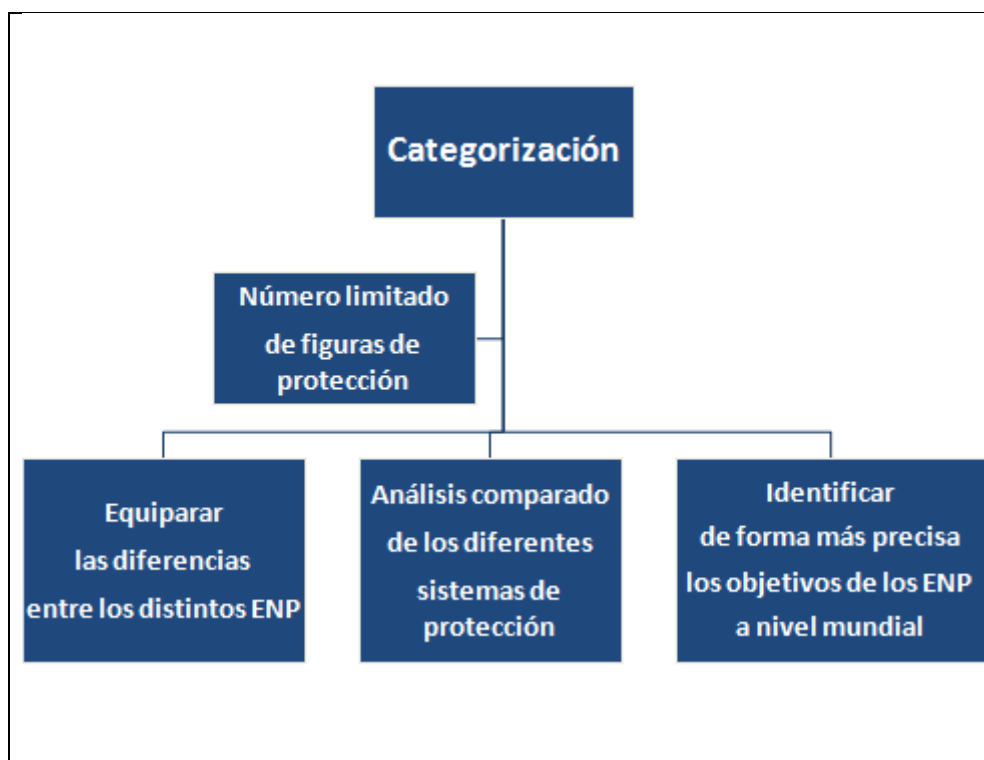
En la **figura 4.1** se establecen las pretensiones buscadas a través de las diferentes y variadas formas o figuras de protección fijadas a nivel mundial, y que según Europarc (2006), se pueden resumir en tres:

- Conseguir equiparar las diferentes figuras de espacios protegidos.
- Analizar y comparar los diferentes sistemas de protección de la naturaleza.
- Identificar de un modo bastante preciso los objetivos de los ENP a nivel mundial.

No se trata de homogeneizar los diferentes espacios, pues se reconoce la diversidad de situaciones, así como la capacidad y el derecho de las distintas entidades para adjudicar distintas denominaciones, sino que se trata más bien de establecer una

serie de analogías y correspondencias que sean capaces de facilitar la comunicación y los intercambios profesionales. En definitiva, lo que se pretende es encontrar un lenguaje común que en el futuro permita verificar la correspondencia entre una determinada área y los objetivos de gestión (Europarc, 2006a).

Figura 4.1. Objetivos de la categorización de ENP



Fuente: Elaboración propia a partir de Europarc (2006)

4.3.2 EL DESARROLLO CONSERVACIONISTA EUROPEO: LA RED NATURA 2000

A medida que se va desarrollando el movimiento conservacionista Europa advierte que la estrategia llevada a cabo hasta ese momento de declaración de espacios naturales aislados altamente protegidos, como son los parques nacionales, resulta totalmente insuficiente para la conservación de la biodiversidad. En este contexto se observa que determinadas especies pueden entrar en peligro de extinción como consecuencia de cambios en los hábitats donde se alimentan, o donde pueden llevar a cabo alguna actividad necesaria para su perpetuidad. Por ejemplo las aves migratorias, pueden verse perjudicadas de forma importante como consecuencia de un cambio de

uso en las zonas por las que se desplaza al emigrar de su zona de cría a su zona, pues durante ese viaje, necesita de determinados lugares donde alimentarse y descansar, y es por ello que resulta vital su mantenimiento en buen estado de conservación. Al igual que estas aves migratorias, ciertas especies, como podría ser el buitre negro *Aegypius monachus* pueden recorrer grandes distancias, más de 200.000 hectáreas, para conseguir su comida, por lo que resulta extremadamente difícil incluir toda su área de campeo (distancia que recorre para encontrar comida) en un ENP. Sin embargo si se tiene en cuenta que esta especie por ejemplo anida en colonias que pueden llegar a ocupar un espacio de entre 1.000 y 10.000 hectáreas, si hace que resulte relativamente sencillo proteger su área de nidificación en un único ENP (MARM, 2010).

Hay que reseñar, que la alimentación es una cuestión de suma importancia y por ello toda actividad que se lleve a cabo sobre los lugares donde se alimentan estas aves influirá de modo determinante en su conservación, de tal forma que si las zonas donde se alimentan cambian sus usos y se pierden las fuentes de alimento de estas especies, como podrían ser los restos de ganado, las posibilidades de subsistencia y reproducción se verán seriamente mermadas y en consecuencia su conservación se verá gravemente afectada. Por ello es imprescindible garantizar la conservación de los habitats donde nidifican y se alimentan estas especies.

Partiendo de estas premisas, el movimiento conservacionista europeo pasa por la constitución de la Red Natura 2000 que tiene su origen en dos directivas (MARM, 2010):

- La Directiva 79/409/CEE del Consejo, de 2 de abril de 1979, relativa a la conservación de las aves silvestres cuyo objetivo es proteger y conservar a largo plazo todas las especies de aves que viven normalmente en estado silvestre en el territorio de los Estados miembros de la Unión Europea, así como reglamentar la explotación de dichas especies. Esta directiva define las Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA), con el objetivo de garantizar la protección y la conservación a largo plazo todas las especies de aves silvestres de la UE, así como reglamentar la explotación de dichas especies. La directiva también establece las especies que pueden cazarse, las que pueden comercializarse y los métodos de caza y medios de transporte prohibidos para la caza (Consejo de las Comunidades Europeas, 1979).

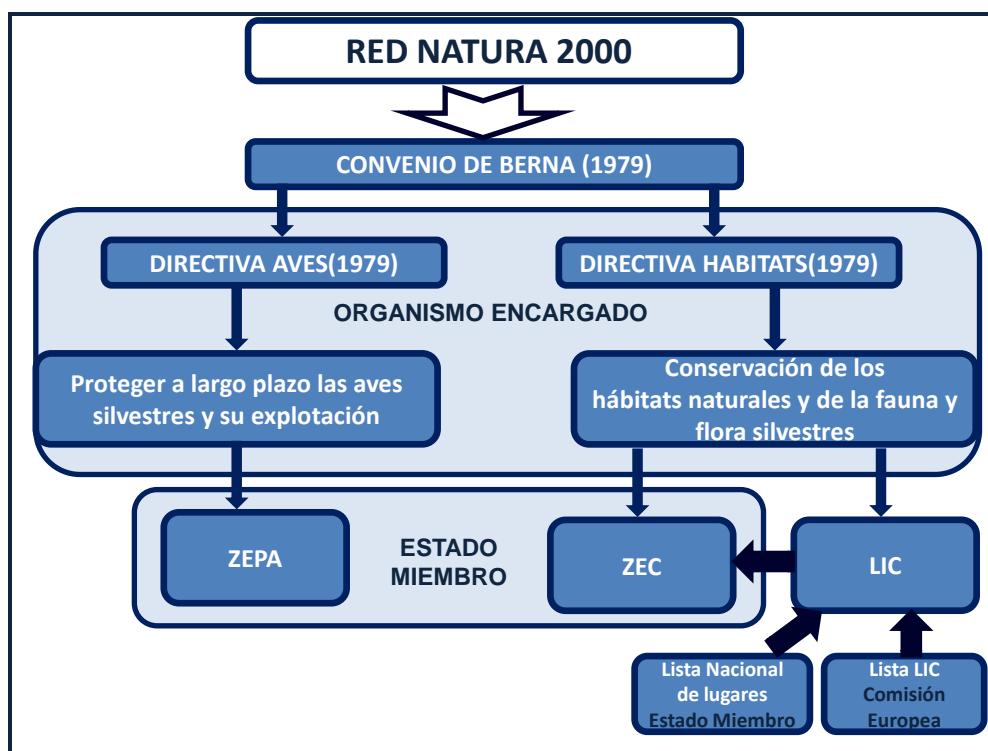
- La Directiva 92/43/CEE, conocida como la Directiva de Hábitats, relativa a la conservación de los hábitats naturales y de la fauna y flora silvestres en base a la cual se seleccionan los Lugares de Importancia Comunitaria (LIC), que deben ser designados posteriormente como Zonas de Especial Conservación (ZEC) lo más rápidamente posible y en un espacio máximo de seis años. Los LIC se establecen según la importancia relativa para los hábitats naturales y las especies que establece la Directiva (231 tipos de hábitats, más de 300 especies animales y casi 600 vegetales de interés comunitario, de los que unos 70, 50 y 200 respectivamente tienen la consideración de prioritarios: aquellos amenazados de desaparición y cuya conservación supone una responsabilidad especial para la UE debido a la proporción de su área de distribución natural en el territorio del Estado miembro). Los LIC son declarados por regiones biogeográficas (Macaronésica, Alpina, Atlántica, Mediterránea, Mar Negro, Estépica, Panónica, Continental y Boreal. En España están representadas las cuatro primeras regiones y existen 76 tipos de hábitats, de los cuales 19 son prioritarios y 145 especies animales y vegetales, de las cuales 64 prioritarias (Consejo de las Comunidades Europeas, 1992).

Los fundamentos de la RN2000 se establecieron en el Convenio de Berna de 1979 relativo a la conservación de la vida silvestre y del medio natural de Europa. Mediante este convenio se intentó fomentar la cooperación entre los Estados firmantes con el objetivo de garantizar la conservación de la flora y de la fauna silvestre, y de sus hábitats naturales, así como de las especies migratorias amenazadas y en peligro de extinción. Todo ello se recogió en la Directiva Aves de 1979 y posteriormente se amplió a la protección de los hábitats y de otros grupos de especies con la Directiva Hábitats de 1992, por la que se establece la RN2000. La RN2000 origina tres nuevas figuras de protección, los LIC, hasta su transformación en ZEC, dichas ZEC y las ZEPA. Según se establece en la regulación legal, un mismo lugar puede estar calificado como LIC/ZEC y ZEPA a la vez (MARM, 2010).

La Directiva 79/409/CEE, promulga la importancia de establecer unas acciones concretas de conservación asentadas sobre tres pilares fundamentales, el primero de ellos es la obligación de dictar medidas de conservación, el segundo la obligación de evitar el deterioro de los hábitats y la alteración de las especies y el tercero referido a la obligación de someter a un régimen especial de evaluación y autorización a los planes y proyectos que puedan afectarles (Comisión de las Comunidades Europeas, 1979). A

través de esta directiva se da un gran paso en cuanto a las perspectivas de conservación establecidas en los años 70, pues por un lado establece una obligación de no deterioro y no alteración de determinados hábitats y por otro, aunque no hace distinción entre aves que podrían considerarse prioritarias y otras que no, si expone claramente la necesidad de conservar las áreas de influencia de las ZEPA. Natura 2000 se asienta sobre un principio de gestión sostenible del uso de los suelos y del agua, donde se permite el ejercicio de actividades económicas, siempre que éstas no comprometan los objetivos de conservación de los espacios. De hecho Natura 2000 ha supuesto un gran yacimiento de oportunidades sobre todo en sectores como el turismo y el recreo y se ha convertido en todo un sistema (MARM, 2010).

Figura 4.2. Declaración de ZEPAs en la Red Natura 2000



Fuente: Elaboración propia a partir de MARM (2010)

Este enfoque sostenible implica la preservación íntegra de cualquier espacio Natura 2000 por lo que será necesario llevar a cabo una evaluación ecológica de las actividades potencialmente nocivas y determinar posibles soluciones alternativas. Para el caso de que estas actividades respondiesen a un interés público superior se determinará si se establece alguna compensación por las pérdidas y daños causados a los ENP. Para garantizar soluciones óptimas en estos casos, resulta fundamental la

participación de todos los agentes implicados, sólo mediante una participación activa y responsable de cada uno de ellos los espacios Natura 2000 pueden llegar a ser factores determinantes y esenciales capaces de generar nuevas oportunidades para una gestión sostenible del uso del suelo.

La Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad en su capítulo III recoge la regulación de los espacios de la Red Natura 2000 y califica esta red como una red ecológica europea de gran coherencia integrada por los Lugares de Importancia Comunitaria (LIC), hasta su conversión en Zonas de Especial Protección para las Aves, que tendrán la consideración de espacios protegidos y serán gestionados conforme a las exigencias económicas, sociales y culturales, y siempre conforme a las particularidades regionales y locales (BOE, 2007).

Según los datos de la Comisión Europea a mayo de 2010, la RN2000 incluye 25.828 espacios, bajo las figuras de LIC/ZEC y ZEPA y otros espacios bajo ambas categorías, lo que supone un área de 754.710 km², es decir el 17,6% de la superficie total de la UE, más 167.561 km² de zonas marinas. De ellas en España están localizados un total de 1.448 espacios declarados como LIC que ascienden a 131.434 km², lo que supone un 24,5% de la superficie nacional y un 18,3% de la superficie declarada LIC en Europa. En cuanto a la figura de ZEPA, según los datos de la Comisión en 2010, España posee un total de 599 ZEPA, equivalentes a 105.032 km² que suponen un total del 26,6% de la superficie nacional y el 17,7% de la superficie declarada como ZEPA a nivel europeo (MARM, 2010).

4.3.3 LAS FIGURAS DE PROTECCIÓN NACIONALES SEGÚN LA LEY 42/2007 DEL PATRIMONIO NATURAL Y DE LA BIODIVERSIDAD

Tal y como establece la propia ley en su preámbulo, en los últimos años se ha incrementado notablemente la preocupación social por el medio ambiente y todos aquellos los problemas derivados del deterioro natural. Esta preocupación es una preocupación global, ya que estos problemas de conservación del medio ambiente se dan a nivel internacional en todos los lugares del mundo (BOE, 2007). La sociedad cada día tiene una mayor percepción acerca de estos problemas, y en consecuencia

demanda acciones correctoras eficientes capaces de garantizar un entorno natural lo más íntegro posible. Es por ello que el poder político en aras de responder a estas demandas sociales establece un marco legal básico para el uso sostenible, la conservación, mejora y restauración del patrimonio natural y el medio ambiente.

En los artículos 29 y siguientes, recogidos en el Capítulo II del Título II se regulan las diferentes figuras de protección en cinco categorías, dependiendo de los bienes y valores susceptibles de ser conservados, así como de los objetivos de gestión que se pretenden conseguir:

- Parques.
- Reservas Naturales.
- Áreas Marinas Protegidas.
- Monumentos Naturales.
- Paisajes Protegidos.

Según el artículo 30 de la ley 42/2007 los Parques *«son áreas naturales, que, en razón a la belleza de sus paisajes, la representatividad de sus ecosistemas o la singularidad de su flora, de su fauna o de su diversidad geológica, incluidas sus formaciones geomorfológicas, poseen unos valores ecológicos, estéticos, educativos y científicos cuya conservación merece una atención preferente»* (BOE, 2007: 51286).

Además la propia ley establece que se podrán decretar limitaciones al aprovechamiento de los recursos naturales de los parques, y que se, prohibirán aquellos que resulten incompatibles con las finalidades que justificaron su creación. Igualmente la ley recoge la obligatoriedad de facilitar la entrada de visitantes con las limitaciones precisas para garantizar la protección de aquéllos. Por otro lado recoge la necesidad de que estos espacios elaboren un Plan Rector de Uso y Gestión, que recojan ciertas normas generales de uso y gestión del Parque y que deberá ser aprobado y revisado regularmente, por el órgano competente de la comunidad autónoma. Según la propia ley estos planes rectores prevalecerán ante los planes de urbanismo.

En el artículo 31 se regula la figura de Reserva Natural, que la ley define como *«espacios naturales, cuya creación tiene como finalidad la protección de ecosistemas, comunidades o elementos biológicos que, por su rareza, fragilidad, importancia o singularidad merecen una valoración especial»* (BOE, 2007: 51286). Para esta figura de protección la ley limita la explotación de recursos, salvo para los supuestos en que esta explotación sea compatible con la conservación de los valores que se protegen. De forma paralela la ley prohíbe la recolección de material biológico o geológico, salvo que por razones de investigación, conservación o educativas se permita la misma.

Las Áreas Marinas Protegidas se regulan en el artículo 32 de la ley que las considera como *«espacios naturales designados para la protección de ecosistemas, comunidades o elementos biológicos o geológicos del medio marino, incluidas las áreas intermareal y submareal, que en razón de su rareza, fragilidad, importancia o singularidad, merecen una protección especial»* (BOE, 2007: 51286). La ley les da la opción de adoptar esta categoría específica o protegerse mediante cualquier otra figura de protección de espacios recogida en la propia ley, de tal modo que en este segundo caso, su régimen jurídico sería el aplicable a estas otras figuras, sin que ello les impida ser incluidos en la Red de Áreas Marinas Protegidas.

Al igual que sucedía con los parques, las Áreas Marinas Protegidas deben aprobar planes o instrumentos de gestión donde se establezcan, al menos, las medidas de conservación necesarias y las limitaciones de explotación de los recursos naturales que procedan, para cada caso y para el conjunto de las áreas incorporables a la Red de Áreas Marinas Protegidas con el objetivo de garantizar sus valores naturales.

En el artículo 33 la ley regula la categoría de Monumentos Naturales y los define como *«espacios o elementos de la naturaleza constituidos básicamente por formaciones de notoria singularidad, rareza o belleza, que merecen ser objeto de una protección especial.»* (BOE, 2007: 51287). La ley también establece que se considerarán Monumentos Naturales los árboles singulares y monumentales, las formaciones geológicas, los yacimientos paleontológicos y mineralógicos, los estratotipos y demás elementos de la gea que reúnan un interés especial por la singularidad o importancia de sus valores científicos, culturales o paisajísticos. Para esta figura de protección también se prohíbe la explotación de recursos, salvo que por

razones de investigación o conservación pueda ser permitida, siempre previa autorización administrativa.

Finalmente la ley en su artículo 34 regula la figura de Paisajes Protegidos, definiéndolos como *«partes del territorio que las Administraciones competentes, a través del planeamiento aplicable, por sus valores naturales, estéticos y culturales, y de acuerdo con el Convenio del paisaje del Consejo de Europa, consideren merecedores de una protección especial»* (BOE, 2007: 51287). La ley establece que los objetivos fundamentales de la gestión de los Paisajes Protegidos son la conservación de los valores singulares que los caracterizan, por un lado, y por otro, la preservación de la interacción armoniosa entre la naturaleza y la cultura en una zona determinada. Para esta categoría la ley recoge que se buscará el mantenimiento de las prácticas de carácter tradicional que contribuyan a la preservación

4.3.4 OTRAS CATEGORÍAS DE ENP: LAS ÁREAS PROTEGIDAS POR INSTRUMENTOS INTERNACIONALES

La creciente preocupación de los diferentes países por la conservación del medio natural en general y por determinados lugares de relevancia internacional en particular, ha desencadenado un proceso bastante significativo de acuerdos y convenios a nivel internacional, con el objetivo de lograr un mayor compromiso por parte de los países firmantes en la conservación de estos espacios. Se trata de un proceso que ha adquirido gran notoriedad desde la década de los 70, motivando la aparición de determinadas figuras o categorías de protección en los países que quedan adheridos a dichos convenios. Esta acción proteccionista abarca un amplio abanico de elementos bastante dispares que varían desde determinados valores geológicos hasta la conservación de ciertos mares y humedales pasando por lugares peculiares, o por la armonía entre el aprovechamiento humano de los recursos naturales y la conservación de la naturaleza (Europarc, 2012).

En el caso español, la adhesión de España a varios de estos convenios internacionales propició que la Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y la Biodiversidad incluyese por vez primera un capítulo específico para recoger las diversas designaciones internacionales que pudieran surgir en España como consecuencia de la

firma de estos convenios (Europarc, 2012). De tal modo que la ley incorpora en su título II de Catalogación, conservación y restauración de hábitats y espacios del patrimonio natural, un nuevo capítulo, concretamente el capítulo IV denominado Otras figuras de protección de espacios, donde establece el artículo 49 referido a las Áreas protegidas por instrumentos internacionales (BOE, 2007).

Según el artículo 49 de la ley 42/2007, podrán considerarse áreas protegidas por instrumentos internacionales todos aquellos espacios naturales que sean formalmente designados de conformidad con lo dispuesto en los Convenios y Acuerdos internacionales de los que sea parte España y, en particular, los siguientes (BOE, 2007: 51290):

- Los humedales de Importancia Internacional, del Convenio relativo a los Humedales de Importancia Internacional especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas.
- Los sitios naturales de la Lista del Patrimonio Mundial, de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural.
- Las áreas protegidas, del Convenio para la protección del medio ambiente marino del Atlántico del nordeste (OSPAR).
- Las Zonas Especialmente Protegidas de Importancia para el Mediterráneo (ZEPIM), del Convenio para la protección del medio marino y de la región costera del Mediterráneo.
- Los Geoparques, declarados por la UNESCO.
- Las Reservas de la Biosfera, declaradas por la UNESCO.
- Las Reservas biogenéticas del Consejo de Europa.

La ley prevé que la declaración o inclusión de áreas protegidas por instrumentos internacionales siempre quedará sometida a información pública para ser posteriormente publicada en el Boletín Oficial del Estado junto a toda la información básica y al plano del perímetro que abarcaría el espacio. En cuanto al régimen de protección para estos espacios, la ley determina que será el establecido en el convenio

o acuerdo internacional correspondiente sin perjuicio de que existiesen otros regímenes de protección, ordenación y gestión específicos vigentes cuyo ámbito territorial coincidiese total o parcialmente con dichas áreas, siempre que éstos se adecúen a lo estipulado a nivel internacional. Y finalmente la ley otorga al Ministerio de Medio Ambiente, la facultad de fijar las directrices de conservación de aquellos espacios protegidos mediante instrumentos internacionales, contando siempre con la participación de las comunidades autónomas, y siempre dentro del marco del Plan Estratégico Estatal del Patrimonio Natural y la Biodiversidad. Estas directrices son de gran relevancia puesto que configuran el marco de referencia para la planificación y gestión de estos espacios (BOE, 2007).

Los Humedales de Importancia Internacional, tienen su origen en el Tratado denominado «*Convención relativa a los Humedales de Importancia Internacional especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas*» (RCS, 2011). Este convenio es un tratado intergubernamental aprobado en 1971 en la ciudad iraní de Ramsar (RCS, 2011; Astrálaga, 2006, Europarc, 2012) y que entró en vigor en 1975. Mediante este Convenio se establecen los pilares fundamentales para diseñar y coordinar las directrices generales sobre las que asegurar la conservación de los humedales (Europarc, 2012). Según los datos ofrecidos por RCS (2011) actualmente el tratado cuenta con más de 160 partes contratantes o estados miembros en todo el mundo, lo que ha llevado consigo una declaración de más de 1960 humedales como Humedales de Importancia Comunitaria equivalente a una superficie de más de 190 millones de hectáreas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, más conocida como UNESCO es la Depositaria de la Convención, y como tal es quien recibe, analiza y valida los instrumentos de adhesión de cada Estado miembro del tratado; de igual forma es la encargada de conservar el texto oficial de la Convención en seis idiomas oficiales y marca las interpretaciones jurídicas del texto cuando resulta necesario (RCS, 2011). La Convención depende únicamente de la Conferencia de las Partes Contratantes (COP) y su administración corriente se lleva a cabo mediante una secretaría, que está bajo la autoridad de un Comité Permanente elegido por la COP. La Secretaría del Convenio Ramsar estableció la sede junto a la UICN en Gland (Suiza). Cabe reseñar por tanto, que la Convención de Ramsar es totalmente independiente del

sistema de convenios y acuerdos sobre medio ambiente de las Naciones Unidas y la UNESCO.

La misión de la Convención de Ramsar, adoptada por las Partes firmantes en 1999 y revisada posteriormente en 2002 es *«la conservación y el uso racional de los humedales mediante acciones locales, regionales y nacionales y gracias a la cooperación internacional, como contribución al logro de un desarrollo sostenible en todo el mundo»* (RCS, 2011: 7). Por ello la Convención de Ramsar, celebrada en 1971, en su artículo 1.1., define los humedales como *«aquellas extensiones de marismas, pantanos y turberas, o superficies cubiertas de aguas, sean éstas de régimen natural o artificial, permanentes o temporales, estancadas o corrientes, dulces, salobres o saladas, incluidas las extensiones de agua marina cuya profundidad en marea baja no exceda de seis metros»* (RCS, 2011: 7; Martín, 2008). A pesar de que esta definición es bastante amplia, y con el objeto de proteger lugares coherentes, en su artículo 2.1 establece que los humedales que se incluirán en la Lista de Ramsar de Humedales de Importancia Internacional podrán comprender sus zonas ribereñas o costeras adyacentes, así como las islas o extensiones de agua marina de una profundidad superior a los seis metros en marea baja, cuando se encuentren dentro del humedal (RCS, 2011). La Convención reconoce cinco tipos de humedales diferentes:

- Humedales marinos: son los humedales costeros, e incluyen las lagunas costeras, las costas rocosas y los arrecifes de coral.
- Humedales estuarinos: este tipo de humedal incluye también los deltas, y las marismas de marea y manglares.
- Humedales lacustres: son los humedales asociados a lagos.
- Humedales ribereños: son aquellos humedales adyacentes a ríos y arroyos.
- Humedales palustres o pantanosos: fundamentalmente son marismas, pantanos y ciénagas.

España ratificó el Convenio Ramsar en 1982, con la inclusión de Doñana y Tablas de Daimiel en la lista de Humedales de Importancia Internacional. Según los datos de Europarc (2012) a fecha de 31 de diciembre de 2011 en España había 74 lugares Ramsar, de los cuales, cinco de ellos fueron declarados en 2011, y cabe añadir que la

gran mayoría de ellos, son espacios protegidos por la legislación española. Estos lugares Ramsar suponen una superficie de 300.000 hectáreas aproximadamente. La planificación y la gestión de estos humedales corresponde a las comunidades autónomas, aunque el Ministerio es el órgano responsable del seguimiento y la comunicación con las instituciones internacionales

La autoridad administrativa del Convenio Ramsar en España es El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente que actúa a través de la Dirección General para la Biodiversidad. Para proceder a incluir un humedal español en la lista internacional, se estableció un protocolo coordinado por el Comité de Humedales, que es quien verifica desde el punto de vista científico y técnico los requisitos que el humedal debe reunir (Europarc, 2012), una vez se comunica la valoración técnica a la Comisión Nacional de Protección de la Naturaleza, se abre un proceso administrativo que culmina en la inclusión efectiva del humedal a la lista Ramsar.

Los lugares naturales de la Lista del Patrimonio Mundial, de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, proceden del tratado internacional denominado «*Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural*», que fue aprobado por la UNESCO el 16 de noviembre de 1972. Es la UNESCO la organización promotora de la protección y preservación del patrimonio cultural y natural en lugares que se consideran de valor excepcional para la humanidad, y para alcanzar dicho objetivo se firma un tratado a nivel internacional.

La UNESCO, es consciente de la creciente amenaza existente sobre el patrimonio cultural y natural como consecuencia de la evolución de la vida social y económica y del deterioro sufrido por el paso del tiempo. Ante esta situación, y considerando que la Constitución de la UNESCO establece que la Organización ayudará a conservar, así como a difundir el saber y al progreso, velando en todo momento por la conservación y la protección del patrimonio universal, y recomendando a los interesados las convenciones internacionales que sean necesarias para ese objeto; la UNESCO, en su decimoséptima, reunión celebrada en París del 17 de octubre al 21 de noviembre de 1972 decide abordar este tema al considerar necesario e indispensable la adopción de nuevas disposiciones convencionales a través de las cuales pueda establecerse un sistema eficaz de protección colectiva del patrimonio cultural y natural de valor

excepcional, capaz de garantizar la conservación de estos lugares a las generaciones futuras (UNESCO; 2008).

Los bienes propuestos deben cumplir una serie de requisitos, en nuestro caso destacaremos los relacionados con la conservación medioambiental. Estos requisitos para declarar un lugar monumento natural que la UNESCO, estableció en 1972, son:

- Que sean monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico,
- Que sean formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el habitat de especies, animal y vegetal, amenazadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico,
- Aquellos lugares o zonas naturales estrictamente delimitadas, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural.

En la actualidad y según datos de UNESCO (2012a) la Convención del Patrimonio Mundial ha sido ratificada por 187 Estados Partes, y la lista de sitios naturales y culturales de Patrimonio Mundial está compuesta por 962 espacios que recogen áreas que destacan por sus valores culturales o naturales: 745 son culturales, 188 naturales y 29 con una combinación de valores culturales y naturales. Tal y como recogen Ortega y Duch (2012), España cuenta con 44 Sitios Naturales, 4 de ellos parques nacionales: 39 designados por sus valores culturales, 3 por sus valores naturales y 2 por sus valores naturales y culturales.

Las áreas protegidas, del Convenio para la protección del medio ambiente marino del Atlántico del nordeste (OSPAR) están motivadas por el Convenio sobre la Protección del Medio Marino del Atlántico Nordeste, o convenio OSPAR, que fue suscrito en París el 22 de septiembre de 1992, como resultado de la refundición de otros dos convenios anteriores, el convenio de Oslo establecido para la prevenir la contaminación marina provocada por vertidos desde buques y aeronaves, y el convenio

de París que se firmó para la prevención de la contaminación marina de origen terrestre. España ratificó este tratado en 1994. En 2011, la Red estaba formada por 81 zonas, de las que 18 se encuentran en las aguas de 6 Estados. En España existen 2 zonas, Parque Nacional de las Islas Atlánticas de Galicia y el Área Marina Protegida de El Cachucho (MARM, 2012).

En el momento actual el Convenio de OSPAR está desarrollando una estrategia con un horizonte temporal hasta 2020, concretamente abarca el periodo 2010-2020. Esta estrategia se fundamenta en el objetivo general del convenio OSPAR que no es otro que el de conservar los ecosistemas marinos, la salud humana y restaurar cuando sea posible las áreas marinas que hayan sido afectadas negativamente por las actividades humanas mediante la prevención y eliminación de la contaminación y su protección. Para conseguir este objetivo, se han marcado una serie de objetivos estratégicos en cinco áreas fundamentales como la diversidad biológica y los ecosistemas, las sustancias peligrosas, las sustancias radiactivas, la eutrofización y finalmente la industria del gas y del petróleo en alta mar (Europarc, 2012, MARM, 2012).

Respecto al primero de los objetivos, relativo a la diversidad biológica y los ecosistemas se pretende detener y prevenir para 2020 la pérdida de biodiversidad, así como proteger y conservar los ecosistemas y, si en el caso de que fuese posible, recuperar las zonas marinas que hayan padecido efectos nocivos. Para su logro se han creado diferentes instrumentos entre los que destacamos una lista de especies y hábitats amenazados o en declive para los se desarrollarán determinados programas y medidas, la creación de una red coherente de Áreas Marinas Protegidas que incluya zonas más allá de las aguas jurisdiccionales y la gestión integrada de las actividades humanas para reducir el impacto de estas actividades en el medio marino (MARM, 2012).

Las Zonas Especialmente Protegidas de Importancia para el Mediterráneo (ZEPIM). Estos espacios aparecen con el Convenio para la protección del medio marino y de la región costera del Mediterráneo, que tiene su origen en 1975, cuando dieciséis países mediterráneos y la CEE adoptaron el Plan de Acción para la protección y el desarrollo de la cuenca del Mediterráneo (PAM) (Diario oficial de las Comunidades Europeas, 1975). Se trataba del primer acuerdo regional bajo los auspicios del

Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). El convenio fue enmendado en la conferencia de Barcelona en 1995 adoptando el nombre de Convenio para la protección del medio marino y la región costera del Mediterráneo (EUROPA, 2012).

En esa misma conferencia se revisaron los protocolos existentes y se adoptó un nuevo PAM, conocido como la Resolución de Barcelona sobre medio ambiente y desarrollo sostenible en la cuenca del Mediterráneo. Actualmente el convenio está formado por 22 partes contratantes, y su ámbito geográfico de aplicación son las aguas marinas e interiores del mar Mediterráneo. Los estados que ratifican el convenio se comprometen a (EUROPA, 2012):

- Adoptar todas las medidas necesarias, ya sean de forma individual o conjunta para prevenir, reducir, combatir y, eliminar la contaminación en la zona del mar Mediterráneo así como proteger y mejorar el medio ambiente marino, y contribuir de este modo a su desarrollo sostenible.
- Implantar las medidas que sean oportunas para implementar el PAM.y sus protocolos
- Proteger el medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible de la zona del mar Mediterráneo.
- Cooperar en la formulación y adopción de protocolos, procedimientos y estándares para la implementación del convenio.
- Promover, dentro de los organismos internacionales competentes, las medidas referentes a la implementación de programas de desarrollo sostenible, protección, conservación y rehabilitación del medio ambiente y los recursos naturales en el área del mar Mediterráneo.

Es en este marco del Convenio de Barcelona, donde se desarrollan las zonas especialmente protegidas para garantizar la conservación de los valores naturales y los recursos biológicos del mar Mediterráneo más conocidas como ZEPIM. El hecho de que un espacio sea declarado como ZEPIM implica que desde ese momento su principal objetivo es la conservación del patrimonio natural, mientras que el resto, (el patrimonio cultural o el valor científico y educativo) pasan a tener un carácter complementario. El

área debe tener cierta protección legal con anterioridad a su declaración de forma que pueda garantizar la existencia de una entidad responsable de su gestión. El convenio establece que el espacio debe estar dotado de un órgano de gestión y un plan de gestión, y para el caso de que no lo estuviese, se exigen al menos el compromiso de establecerlo en un plazo máximo de tres años. La selección de las ZEPIM se basa en criterios como la representatividad, la naturalidad, la diversidad y la inclusión de sistemas únicos, raros o amenazados, teniendo también en cuenta el apoyo social y la existencia de un plan integrado de gestión del litoral (EUROPA, 2012). En la actualidad, España cuenta con 9 áreas declaradas como ZEPIM con una superficie total de 146.856 hectáreas (Europarc, 2012).

Los Geoparques, declarados por la UNESCO, son unas figuras que surgen a comienzos de la década de los 90 en Europa por iniciativa de Francia, Alemania, Grecia y España como socios fundadores. Los geoparques se caracterizan por ser parajes excepcionales con un patrimonio geológico notable y por tanto de especial importancia ya sea por su rareza o bien por su valor estético. Los pilares fundamentales para la declaración de un geoparque son la existencia de un patrimonio geológico que asume el papel protagonista y eje conductor, la puesta en marcha de iniciativas de geoconservación y divulgación (Carcavilla, López y Duran, 2007), y su contribución al desarrollo socioeconómico y cultural a escala local mediante un proyecto de desarrollo fundamentado en su promoción turística, lo que supone tener muy bien definidos los objetivos económicos y de desarrollo, así como tener igualmente delimitados de forma muy concisa los límites del propio geoparque, de tal forma que su extensión resulte adecuada para asegurar el desarrollo económico de la zona y pudiendo incluir áreas terrestres, marítimas o subterráneas.

Hasta junio de 2000 no aparece la Red de Geoparques Europeos, que posteriormente se ha extendido al resto del mundo por iniciativa de la UNESCO como factor complementario al Programa Internacional de Geociencias. A través de esta red se pretende dar apoyo a todos sus miembros con el objetivo de conseguir un desarrollo territorial sostenible para el geoparque mediante el uso del patrimonio geológico, y por supuesto mediante la implantación y el desarrollo del geoturismo. Es fundamental los gestores de los geoparques dispongan de un plan de gestión y acción donde se delimitará u funcionamiento, miembros y actividades.

A finales de 2011 existían 81 geoparques, de los cuales 49 estaban en Europa repartidos en 18 países, y dentro de los cuales España posee 7: Maestrazgo en Teruel, el Parque Natural de las Sierras Subbéticas en Córdoba, el Parque Natural del Cabo de Gata en Almería, Sobrarbe en Huesca, Costa Vasca en Guipúzcoa, la Sierra Norte de Sevilla y Villuercas-Ibores-Jara en Cáceres (Europarc, 2012).

Las Reservas de la Biosfera, declaradas por la UNESCO, son *«zonas de ecosistemas terrestres o costeros/ marinos, o una combinación de los mismos, reconocidas como tales en un plano internacional en el marco del Programa MAB de la UNESCO»*, según la propia UNESCO (2008). La meta a conseguir mediante la declaración de estos espacios es dar un gran impulso a la integración de la población y la naturaleza desde una perspectiva de armónica en aras de promover el desarrollo sostenible a través del diálogo participativo, el intercambio de conocimientos, la reducción de la pobreza, la mejora del bienestar, el respeto a los valores culturales y la capacidad de adaptación de la sociedad ante los cambios.

Se trata de espacios que encierran ecosistemas terrestres o costeros, propuestos por los Estados y reconocidas a nivel internacional por el programa Hombre y Biosfera (MAB) de la UNESCO, que se puso en marcha a principios de los años 70 (Europarc, 2012). El desarrollo e implantación de esta figura de protección ha sido sorprendentemente positiva, según la UNESCO (2012) en julio de 2012 ya se habían declarado 598 reservas de la biosfera a lo largo de 117 países.

Respecto al caso de España, a 31 de diciembre de 2011, ya contaba con 39 reservas de la biosfera, convirtiéndole esta cifra en el tercer país con más reservas, estando por delante únicamente a Estados Unidos y Rusia (Europarc, 2012). Sin embargo es una figura que aún tiene cierto camino por recorrer, tal y como se aprecia tanto en el Plan de Acción de Madrid para las reservas de la biosfera aprobado en el 3^{er} Congreso Mundial de Reservas de Biosfera celebrado en Madrid, en febrero de 2008, donde se articulan una serie de acciones, objetivos, indicadores de éxito, asociaciones y otras estrategias, para convertir a las reservas de la biosfera en instrumentos de desarrollo sostenible en el siglo XXI. En este plan se pone de manifiesto como a pesar de los logros conseguidos respecto a la Estrategia de Sevilla, diseñada y aprobada en 1995, las reservas de la biosfera deben enfrentarse a nuevos retos para hacer frente a

nuevos problemas, como el cambio climático o el gran deterioro que sufre la biodiversidad (UNESCO, 2008).

Avanzada la implantación del Plan de Madrid, se observa como aún son muchas las deficiencias de las reservas de la biosfera, pues tal y como afirma Sánchez-Peréz (2011), en el último informe sobre el grado de cumplimiento de este plan, y en lo que a España se refiere, tan sólo un 25% de las reservas de la biosfera españolas cumplen con los requerimientos y los requisitos establecidos en el plan. Entre estos criterios incumplidos pueden destacarse determinadas deficiencias como la delimitación de su zonificación, aspecto en el que se puede observar de forma generalizada que la gran mayoría de las reservas de la biosfera carecen de zona de transición o no tienen definidos los límites. Aunque también puede observarse como algunas otras no disponen de una estrategia concreta de actuación y carecen de un órgano de gestión que se haga responsable de su funcionamiento (Araya, 2011).

Las Reservas Biogenéticas del Consejo de Europa. Son una categoría de espacios protegidos, que fueron establecidos por el Consejo de Europa, y por tanto puede considerarse como una designación internacional para aquellos hábitats naturales que resultan especialmente valiosos para la conservación de la naturaleza en Europa. Estos espacios se designan por el Consejo de Europa y para el caso de España, nuestro país cuenta con la Albufera de Mallorca como reserva biogenética.

4.4 LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES EN LOS ENP: CLAVES PARA SU SOSTENIBILIDAD

Entre los principios que inspiran la Ley 42/2007 se encuentra un principio que hace referencia a la utilización ordenada de los recursos para garantizar el aprovechamiento sostenible del patrimonio natural y, en particular, de las especies y de los ecosistemas, así como su restauración y mejora. Este principio establece la necesidad de realizar un uso ordenado y responsable de los recursos de los ENP, con el fin de que el aprovechamiento de estos espacios sea sostenible y en un futuro puedan ser disfrutados y aprovechados de igual modo por las generaciones futuras. Luego de la propia ley se desprende la importancia de este principio así como la imperiosa necesidad de su aplicación con el fin de garantizar un sistema de protección sostenible.

La misma Ley 42/2007 en los artículos 15 y siguientes dispone la regulación concreta a nivel nacional sobre los Planes de Ordenación de los Recursos Naturales (PORN). Por tanto la ley establece la necesidad de planificar los recursos naturales y los propios ENP, con el objetivo de adecuar la gestión de estos espacios a los principios inspiradores de la conservación y su regulación legal, para, de este modo alcanzar los objetivos marcados, y que pueden resumirse en la conservación, uso sostenible, mejora y restauración del patrimonio natural y de la biodiversidad.

4.4.1 LA PLANIFICACIÓN COMO PILAR ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS ENP

La planificación es un factor determinante para una buena gestión. Podemos afirmar que la planificación es un proceso que nos permite identificar los objetivos, en este caso del ENP, y en consecuencia determinar las acciones necesarias que debemos llevar a cabo para conseguir esos objetivos, para finalmente evaluar el resultado mediante algún mecanismo de control. En el caso concreto de la gestión de los ENP es importante tener en cuenta la variedad de objetivos que se pretenden alcanzar con la declaración de un espacio protegido, pues el hecho de desconocer

algunos de ellos puede provocar una toma de decisiones erróneas cuyas consecuencias podrían llegar a ser en algunos casos irreversibles.

A su vez, es importante que para conseguir los objetivos propuestos con la declaración de un ENP, se lleve a cabo un buen sistema de gestión, y que esta gestión sea activa, es decir que cuente con un sistema de evaluación y control que nos permita fijar unos objetivos temporales y después conocer periódicamente el nivel de cumplimiento de estos objetivos previstos. Y en este aspecto tal y como señalan Gómez-Limón, de Lucio y Múgica (2000), los ENP tienen una deficiencia, y es que carecen de identidad administrativa lo que dificulta el conocimiento de cuáles son los recursos económicos, humanos, etc., que se le adjudican y de este modo poder analizar los resultados de la gestión.

España es un país que desde muy pronto inició su camino proteccionista, declarando sus primeros ENP a principios del siglo XX, concretamente en 1918, sin embargo la planificación es una cuestión que desde el principio quedó un tanto postergada, pues los primeros pasos en esta área no se dan hasta 1977, cuando comienza a desarrollarse la Ley 15/1975 de Espacios Naturales Protegidos donde por primera vez se plasma la necesidad de elaborar un documento que abarque la regulación y las líneas de actuación de los ENP. Una década después la Ley 4/1989, de 27 de marzo, de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestres, continuaba recogiendo la necesidad de estos documentos y estableció como herramienta clave de planificación los Planes Rectores de Uso y Gestión (PRUG) (Europarc, 2002), planes que continúan vigentes en la ley 42/2007.

La misma ley 4/89 introdujo otro instrumento de planificación bastante novedoso, con el objetivo de integrar la planificación de los recursos naturales en un marco territorial, y reguló el conocido Plan de Ordenación de los Recursos Naturales (PORN). El artículo 5.2 de la ley recogía cual es la finalidad, los objetivos, el contenido mínimo y el alcance de este tipo de planes, así como su proceso de elaboración y tramitación (BOE, 1989).

El transcurso del tiempo ha puesto de manifiesto que la planificación de los ENP como un sistema articulado encuadrado en un marco territorial más amplio es incipiente y que la utilización de los PORN no ha resultado ser tan eficiente como se había

pensado en un principio. El desarrollo de los ENP hasta el momento podría decirse que ha transcurrido a un nivel más teórico y conceptual que efectivo, pues en lo que a la coordinación con otros instrumentos de planificación territorial se refiere, sigue siendo a día de hoy un gran reto, reto que sin duda debe ser planteado y abordado prontamente en los próximos años (Europarc, 2002).

Tras un periodo de declaración masiva de ENP, se podría afirmar que en los últimos años estamos asistiendo a una fase de desarrollo más que considerable de la planificación. No obstante debemos poner de relieve que la metodología para la elaboración de estos planes prácticamente se mantiene inalterada desde sus inicios y en general ha sido ampliamente aceptada por los gestores de los ENP.

Europarc (2002) considera que el tiempo medio que transcurre desde la declaración de un ENP hasta la aprobación de su plan de gestión es por lo general de más de cinco años, y en algún caso, puede incluso superar la década. Respecto a las fases que componen todo este proceso cabe reseñar que es un proceso bastante largo, superando en la gran mayoría de los casos el plazo legalmente está establecido. La realidad y la experiencia muestran que el proceso de participación pública suele tener una duración de entre dos y seis meses, pudiendo superar en algún caso año. Respecto al proceso de elaboración técnica la duración media suele situarse en torno a los doce meses, plazo que suele ser superior para la tramitación administrativa.

Otro aspecto del que adolece el sistema de planificación previsto en la legislación vigente es la falta de control de esta planificación, pues no existen indicadores ni una metodología concreta para valorar estos planes. No obstante, existen determinados planes que incluyen algún método de valoración, establecen de forma adicional ciertas auditorías de gestión e indicadores de valoración. Pero también existen planes que establecen como método de valoración la revisión periódica que debe realizarse del plan, conforme a lo estipulado legalmente.

Sancho y Ruiz (2004) creen que es necesario llevar a cabo una evaluación de la gestión de los ENP, ya que existe un gran déficit en cuanto a la evaluación y seguimiento del uso público de estos espacios. Esta evaluación es de suma importancia para los ENP, ya que se trata de la herramienta clave para determinar si la gestión de estos espacios se está llevando a cabo de forma sostenible. Para estos autores, en la

actualidad los ENP únicamente se limitan a presentar una serie de balances contables e inventarios de actividades realizadas, argumentando que no es posible llevar a cabo ninguna evaluación debido a la falta de recursos humanos, gestores especializados e intereses políticos entre otros.

Sin embargo no resulta fácil la gestión sostenible de cualquier destino turístico, puesto que la sostenibilidad es un factor de difícil medición. Sánchez y Pulido (2008) consideran que la sostenibilidad de un destino es difícil de cuantificar y valorar debido a:

- El carácter abstracto y latente del concepto sostenibilidad, en cuanto a que no se puede medir de forma directa sino a través de indicadores indirectos.
- Su condición de concepto multivariante, en cuanto a que tiene una cuádruple naturaleza: social, económica, medioambiental e institucional.
- Puede cuantificarse mediante diferentes indicadores de tipo monetario, medioambiental, etc.

Entre las causas que pueden haber originado esta situación se baraja la escasa inversión realizada en planificación, que suele oscilar entre 3 y 6 euros por hectárea según Europarc (2002). Esta inversión es prácticamente inexistente si se compara con la inversión realizada en planificación urbanística, por ejemplo.

Cuando se pretende dotar al sistema de ENP de un carácter sostenible, la planificación, es un factor clave para conseguirlo, pues sin planificación difícilmente podremos lograr la eficiencia y optimizar los escasos y valiosísimos recursos con los que contamos. Por tanto la sostenibilidad de los ENP conlleva la necesidad de instrumentos como la planificación donde quede establecida la visión del propio ENP, sus objetivos y sus planes tanto estratégicos como operativos, y los recursos de los que dispone para su consecución. En términos de Europarc (2008a) desde el punto de vista estratégico la planificación permitirá definir los principios rectores para la conservación del ENP y el aprovechamiento de los recursos, mientras que desde una perspectiva operativa la planificación marcará el camino a seguir y las acciones a ejecutar en función de los objetivos fijados y los recursos disponibles. Es fundamental que la planificación estratégica y operativa sea acertada y se ajuste a las necesidades del

ENP, para lograr una gestión sostenible, fundamentada en la eficiencia y en la eficacia (Europarc, 2008a).

Por otro lado hemos de tener en cuenta las diferentes leyes autonómicas vigentes, donde se recogen más de 40 figuras de protección distintas para los ENP ha propiciado un considerable aumento de la regulación legal y de la complejidad de estas normas que finalmente se refleja en una amplia y variada tipología de planes de gestión aplicables a las diferentes categorías de ENP surgidas. Entre estos planes encontramos el Plan Rector de Uso y Gestión, el Plan Anual de Gestión, el Plan de Protección, etc, cuya aprobación se realiza por Decreto y a quienes la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, les confiere rango legal de singular relevancia, fundamentalmente por su prevalencia sobre el planeamiento urbanístico y otras normativas sectoriales (Europarc, 2008).

Esta situación muestra como a pesar de que las competencias de planificación y gestión corresponden a las comunidades autónomas (Martínez, 2002), éstas no siempre coinciden con las políticas locales que entre otras son las encargadas de elaborar y gestionar los correspondientes planes urbanísticos. Blázquez y Vera (2001) encuentran en este aspecto un grave conflicto de gestión y señalan que es conveniente unificar los criterios de actuación.

4.4.2 LA EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EN LOS ENP ESPAÑOLES

La planificación, por tanto, se configura como un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de protección de un ENP. Cuando los gestores del ENP no disponen de planificación, se asume un gran riesgo que podría llevar a la toma de decisiones equivocadas, y cuyas consecuencias podrían derivar en la pérdida de grandes y valiosos recursos, naturales, ecológicos o medioambientales. Por ello se observa una gran voluntad por parte de los gestores para trabajar de forma planificada, mediante previsiones justificadas y argumentadas técnicamente y para un horizonte temporal de medio y largo plazo.

Sin embargo, a pesar de la gran voluntad existente, este reto está algo lejano de conseguir, pues aunque se ha avanzado en la redacción de planes y programas, lo cierto es que muy pocos ENP, cuentan en la actualidad con planes o programas de uso público o algún otro documento similar. Europarc (2005) establece en un 19,2%, los parques que en esa fecha tenían un plan de uso público, mientras, el 50% de las administraciones contaban ya con algún plan o programa aprobado o iniciado; la diferencia entre ambas cifras muestra claramente que la planificación es una tarea de gran interés, pues muchos organismos la han iniciado, pero que aún es incipiente.

El hecho de que la planificación sea una tarea de gran utilidad, pero aún incipiente se debe entre otras cosas a la falta de compromiso de quienes gestionan estos espacios, así como la escasa experiencia existente en uso público, pues ésta resulta una materia bastante reciente. Sin embargo también puede deberse a la falta de recursos, pues la escasez de recursos humanos y presupuestarios en los ENP, es algo muy generalizado. Para Europarc (2005) el objetivo de una gestión planificada implica cambios considerables en la forma actual de trabajar, y no es fácil de conseguir sólo con desarrollar e implantar determinados instrumentos de planificación o dotando de más y mejores medios a los ENP, sino que implica un cambio de cultura en la gestión y administración del espacio protegido.

Sin embargo la Ley 42/2007, en su artículo 35 establece que la elaboración y aprobación del correspondiente Plan de Ordenación de los Recursos Naturales (PORN) debe ser previa a la declaración de parques y reservas, y que sólo de un modo completamente excepcional se podrán declarar estos ENP sin la previa aprobación del PORN y siempre y cuando, además, existan razones que lo justifiquen. Sólo para esta excepción la ley prevé que el PORN se tramite en el año siguiente a su declaración (BOE, 2007). Sin embargo es muy frecuente que el PORN se elabore con bastante posterioridad a la declaración del espacio. Incluso existen algunos parques y reservas declarados en los últimos doce años que carecen aún de este instrumento de planificación, y los datos reflejan un periodo de 5 años como intervalo entre la declaración del ENP y la aprobación del PORN.

Con los datos existentes a diciembre de 2001, de los 832 ENP aprobados, sólo 193 contaban con PORN aprobado, lo que supone que tan sólo el 23% de los ENP contaban con PORN (Europarc, 2002). Sin embargo, a pesar de esta situación, en los

últimos años las comunidades autónomas se han esforzado por mejorar la planificación de los ENP y poner en marcha los instrumentos de planificación correspondientes para aquellos ENP que así lo requieren (Europarc, 2003a). Consultados los últimos datos ofrecidos por Europarc (2012), la evolución de la planificación en la última década ha supuesto un incremento de apenas un 7% en los ENP que cuentan con PORN aprobado, de tal modo que a 31 de diciembre de 2011 de los más de 1.700 ENP declarados hasta la fecha sólo 519 contaban con un PORN aprobado, lo que supone apenas un 30%. Esta proporción aumenta ligeramente, cuando se trata de parques nacionales, que cuentan con un 40 % de superficie planificada y para el caso de los parques naturales, es donde se observa el mayor desarrollo de la planificación, alcanzando ésta el 90% de la superficie protegida bajo esta figura (Europarc, 2012).

En cuanto a los planes rectores de uso y gestión, que para el caso de los parques son obligatorios y además prevalecen sobre el planeamiento urbanístico, la situación también es preocupante, pues actualmente aún es necesario elaborar y aprobar los planes de gestión para el 50% de los espacios protegidos que lo requieren, y que en muchos casos, la situación es de urgente necesidad, por tratarse de parques que llevan declarados varias décadas. Si desgranamos un poco más la situación, se puede observar como de los catorce parques nacionales sólo diez disponen de PRUG, lo que supone un 68% de la superficie de parques nacionales. Esta proporción disminuye hasta el 55% en los parques naturales y el 30% en las reservas (Europarc, 2012).

4.4.3 LOS PLANES DE ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

Para garantizar la conservación de los ENP, la propia ley dota al sistema de determinadas herramientas, cuya utilización es vital para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad en estos espacios. La ley 42/2007 en su artículo 16 define los Planes de Ordenación de los Recursos Naturales, de ahora en adelante PORN, como *«los instrumentos específicos para delimitar, tipificar, integrar y determinar la relación de los ENP con el resto del territorio y sistemas que integran el patrimonio natural del país»* (BOE, 2007: 51284). Sin embargo los

PORN son instrumentos que van más allá de los límites administrativos de un espacio particular.

Estos instrumentos deben ajustarse a las directrices que el Ministerio de Medio Ambiente establezca en el marco del Plan Estratégico Estatal del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad. Estas directrices servirán de guía para la ordenación de los recursos y tienen por objeto el establecimiento y definición de los criterios y normas fundamentales para regular la gestión y el uso de los recursos naturales, conforme al marco legal establecido. Sin embargo serán las comunidades autónomas las encargadas de elaborar y aprobar los PORN, en el marco de sus competencias. Los datos obtenidos de Europarc (2006) sitúan los primeros PORN aprobados en año 1992 y según la misma fuente existen tres momentos, en 1994, en 1995 y en 2002, en los que se aprueban PORN para bastantes espacios. En estos tres años se aprueban 203 planes, datos que muestran el esfuerzo realizado por las administraciones públicas en el cumplimiento de la legislación, elaborando y aprobando estos instrumentos como paso previo a la declaración de reservas y parques.

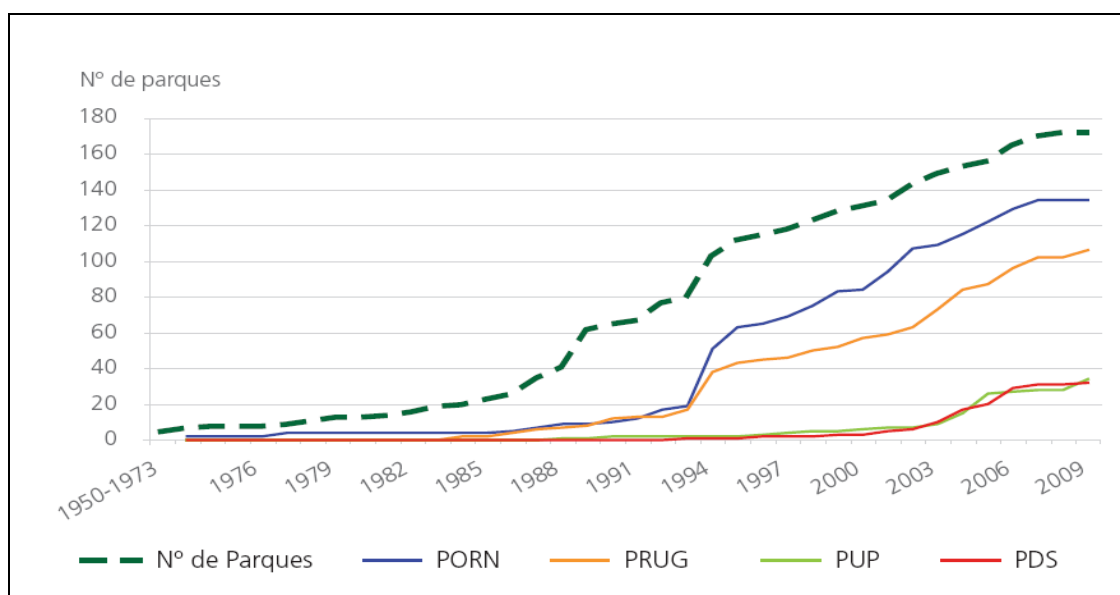
Los PORN se caracterizan por servir de marco para el resto de instrumentos (Martínez, 2002), tienen un contenido integral y en ellos se establecen los criterios orientadores de la ordenación de la utilización de los recursos naturales, la ordenación territorial, la ordenación sectorial y las actividades propias del ENP. Los PRUG establecen las directrices sobre las actividades propias del ENP, es decir el uso público y la investigación (Martínez, 2002). En cuanto al resto de planes especiales decir que pueden desarrollar las directrices de los PORN y los PRUG con un grado de detalle suficiente para la redacción de proyectos (Riera y Aguiló, 2003). En algunas comunidades autónomas existen planes especiales de carácter socioeconómico para la mejora de infraestructuras y equipamientos y para el fomento de determinadas actividades económicas (Tolón y García, 2002).

Sin embargo, si bien es cierto que la declaración de cualquier parque o reserva natural conlleva como requisito previo la aprobación de un PORN y que se están dando pasos en esta materia, la planificación es una asignatura pendiente para los ENP en España, pues tal y como hemos comentado, según los datos ofrecidos por Europarc (2012) de los más de 1.700 ENP existentes en España, sólo 519 poseen algún plan, lo que supone el 30% de los espacios protegidos. Estas cifras resultan poco alentadoras

si tenemos en cuenta que los PORN son los instrumentos legalmente previstos para garantizar la sostenibilidad de los ENP.

En el **gráfico 4.1** puede observarse el desfase existente entre la declaración del parque y la planificación del mismo. Podemos observar como la aprobación del correspondiente PORN, PRUG, es muchísimo más lenta y tardía que la declaración del ENP. Este desfase tiende a disminuir e ir acortando distancias ligeramente a partir del año 2000. Sin embargo los datos son preocupantes pues la planificación es vital para que la protección del ENP sea efectiva.

Gráfico 4.1. Evolución de la planificación en relación al número de parques declarados



Fuente: Europarc (2012: 61)

El papel relevante de la planificación se debe entre otras cosas a los objetivos de estos planes, pues tal y como establece la ley 42/2007 en su artículo 17 (BOE, 2007: 51284) los PORN deben:

- «Identificar y georeferenciar los espacios y los elementos significativos del Patrimonio Natural de un territorio y, en particular, los incluidos en el Inventario del Patrimonio Natural y la Biodiversidad, los valores que los caracterizan y su integración y relación con el resto del territorio.

- *Definir y señalar el estado de conservación de los componentes del patrimonio natural, biodiversidad y geodiversidad y de los procesos ecológicos y geológicos en el ámbito territorial de que se trate.*
- *Identificar la capacidad e intensidad de uso del patrimonio natural y la biodiversidad y geodiversidad y determinar las alternativas de gestión y las limitaciones que deban establecerse a la vista de su estado de conservación.*
- *Formular los criterios orientadores de las políticas sectoriales y ordenadores de las actividades económicas y sociales, públicas y privadas, para que sean compatibles con las exigencias contenidas en la presente ley.*
- *Señalar los regímenes de protección que procedan para los diferentes espacios, ecosistemas y recursos naturales presentes en su ámbito territorial de aplicación, al objeto de mantener, mejorar o restaurar los ecosistemas, su funcionalidad y conectividad.*
- *Prever y promover la aplicación de medidas de conservación y restauración de los recursos naturales y los componentes de la biodiversidad y geodiversidad que lo precisen.*
- *Contribuir al establecimiento y la consolidación de redes ecológicas compuestas por espacios de alto valor natural, que permitan los movimientos y la dispersión de las poblaciones de especies de la flora y de la fauna y el mantenimiento de los flujos que garanticen la funcionalidad de los ecosistemas».*

Además se debe tener en cuenta que estos planes tendrán prevalencia ante cualquier otra norma de la comunidad autónoma o ante normas de otros organismos, de ahí parte de su papel relevante. Deben incluir el perímetro territorial objeto de ordenación, incorporando una descripción e interpretación de todas sus características, tanto físicas, como geológicas o biológicas. Igualmente deberán incluir un inventario y definir cuál es el estado de conservación de todos los componentes del patrimonio natural y la biodiversidad, de los ecosistemas y los paisajes del ENP concreto y formulando un diagnóstico del mismo y una previsión acerca de su evolución en el futuro.

Será el propio PORN el que determine los criterios para la conservación, protección, restauración y uso sostenible de los recursos naturales y, en particular, de los componentes de la biodiversidad y geodiversidad del ENP en concreto, señalando las limitaciones respecto a los usos y actividades que sean necesarias para conservar los elementos del patrimonio natural y la biodiversidad. También, deberá determinar las medidas necesarias para garantizar la conectividad ecológica en el ENP. Para aquellos casos en los que las políticas sectoriales pudieran incidir en el ENP, los PORN deben establecer una serie de criterios de referencia en base a los cuales deberán orientarse y ejecutar estas políticas, de tal modo que puedan compatibilizarse con los objetivos de conservación del patrimonio natural y la biodiversidad. Finalmente será esencial que estos instrumentos lleven consigo una memoria económica donde se expliciten los costes e instrumentos financieros previstos para su aplicación.

4.4.4 EL PLAN RECTOR DE USO Y GESTIÓN: UNA HERRAMIENTA DECISIVA PARA LOS ENP

El artículo 50.5 de la Ley 42/2007 recoge la obligación para los Parques Naturales de elaborar el Plan Rector de Uso y Gestión (PRUG), en el que se fijarán las normas generales de uso y gestión del Parque y que será aprobado por el órgano competente de la comunidad autónoma (BOE, 2007). El PRUG es obligatorio para todos los ENP con figura de de parque, será revisado de forma periódica y siempre prevalecerá sobre la planificación urbanística. El PRUG es un documento que recoge todas las necesidades de gestión de un ENP según el fin para el que se creó el dicho espacio (Europarc, 2008).

En cuanto a este tipo de planificación, podemos observar cómo a pesar de su obligatoriedad para los parques, y según los datos de Europarc (2012) de los catorce parques nacionales, sólo diez tienen el PRUG aprobado, lo que supone un 68% de la superficie de parques nacionales, para los parques naturales, el PRUG sólo está aprobado en algo más de la mitad, concretamente en el 55% de los parques españoles y respecto a las reservas, sólo disponen de PRUG el 30% de las mismas.

La elaboración de este plan es un proceso complejo, donde debe concretarse los objetivos del ENP, la normativa, las actuaciones a llevar a cabo, el personal con el que contará y los recursos de los que dispondrá, etc., y por ello es necesario tener en cuenta una gran diversidad de aspectos, que pueden variar desde lo puramente ecológico a lo social y económico; pues si el PRUG no se ajusta a las necesidades y objetivos del ENP, de nada servirá. No menos importancia debe darse a la estructura y redacción del plan, ya que una buena estructura y una buena redacción, facilitarán su puesta en funcionamiento y evitarán cualquier error de interpretación y ejecución.

Europarc (2008) considera que es importante que el PRUG se desarrolle y concrete en el marco de la planificación en cascada, es decir a partir de los objetivos, directrices y normas de los planes superiores. En consecuencia los objetivos del PRUG deben ser específicos para cada ENP, y siempre deben englobarse en el marco establecido en los planes de ámbito superior. De igual modo es importante contemplar la caducidad de estos planes que inicialmente estaba prevista a los cuatro años, pero que tiende a ampliarse hasta los seis u ocho años, con el objeto de poder abarcar todas las actuaciones previstas.

Son los órganos gestores de estos espacios los encargados de elaborar estos planes y según Europarc (2008) en general no son aprobados hasta seis años después de la declaración del ENP, para el caso concreto de los parques. El proceso de elaboración se dilata bastante en el tiempo debido a la demora en las fases que lo componen. Por otro lado es menester reseñar la importancia de la participación social en el plan, pues si entre los objetivos de la declaración del ENP, se encuentra su conservación desde una óptica sostenible, es necesaria una participación plena de los agentes implicados. Sin embargo la mayoría de los expertos consideran que esta participación no es tal, y que una de las deficiencias de estos planes es que los agentes implicados sólo pueden participar en la planificación del ENP en el trámite de audiencia, y por tanto se trata de una participación muy limitada que apenas permite conocer las repercusiones que tendrá para estas personas el ENP. Europarc (2008) considera por un lado la necesidad de incorporar la participación de todos los agentes implicados a las diferentes fases del proceso de planificación, incluida la fase de diagnóstico, y por otro lado, la necesidad de fundamentar los PRUG en una serie de principios como:

- Integración a nivel espacial, de tal modo que el ENP es considerando como un elemento con repercusiones más allá del área declarada por ley.
- Coherencia a nivel institucional, mediante el acuerdo y la articulación entre los diferentes grados de gestión.
- Integración del proceso de planificación en el ENP, mediante la elaboración del plan, su puesta en marcha y su control.
- Definición de unos objetivos concretos, operativos y evaluables para el ENP.
- Adecuación a la realidad, mediante el uso de un conocimiento científico de calidad que permita tomar las decisiones más eficientes.
- Precaución, para evitar tomar decisiones y llevar a cabo acciones sin una base de conocimiento cierta, en cuyo caso prevalecerá el seguimiento y la vigilancia.
- Adecuación del contenido del plan a la capacidad de ejecución temporal y a los recursos disponibles.
- Plasmar por escrito en un documento la gestión que se pretende llevar a cabo.
- Apertura de la planificación a la participación, para compartir en la mayor medida posible la función social que desempeñan los ENP.

Todo PRUG que haya sido elaborado siguiendo fielmente estos principios debe haber realizado un excelente diagnóstico previo a la declaración del ENP; sobre el que se habrán identificado los objetivos de declaración del espacio, tanto de carácter estratégico como operativo. El PRUG mostrará de forma clara y sencilla los recursos con los que cuenta para conseguir esos objetivos así como las acciones que llevará a cabo, de forma siempre coordinada con el resto de Administraciones implicadas, así como los mecanismos de control y los indicadores que seguirá para su evaluación.

4.4.5 EL CASO PARTICULAR DE LOS PROGRAMAS DE USO PÚBLICO

La planificación del uso público se articula mediante dos tipos de instrumentos, el plan y el programa de uso público. El primero desarrolla el modelo de uso público que

se pretende para el espacio protegido y en él se analiza la situación de partida y se efectúa un diagnóstico sobre los puntos clave que condicionan el modelo y las actuaciones que se proponen, definiendo el modelo de uso público que se pretende desarrollar (fórmulas de gestión de las actividades y los equipamientos) y las directrices que regirán las actuaciones de cada uno de los programas en los que se encuadren tales actividades, siempre según la correspondiente zonificación de cada espacio y de acuerdo con la capacidad de acogida. Por tanto, el plan de uso público debe ser previo al programa.

Al igual que el resto de planes, el programa de uso público, debe guardar coherencia con el plan de gestión, y puede dividirse en tantos programas como áreas de intervención. Europarc (2002) lo define como el proyecto ordenado de actividades, instalaciones y servicios de uso público, según un calendario de realización y siguiendo unas condiciones concretas de ejecución y funcionamiento del modelo de uso público para el espacio protegido que ha quedado explicitado en el plan. Como cualquier otro plan debe identificar a los agentes implicados y el presupuesto necesario para su ejecución, las normas concretas de aplicación, definir un sistema de seguimiento y evaluación final en base a una serie de indicadores concretos para cada actuación. En los planes de uso público los programas de acogida, educación ambiental, seguridad y seguimiento suelen ser en general los más desarrollados.

Teniendo en cuenta el grado de desarrollo de los distintos planes de uso público aprobados en España ha originado dos bastante dispares. La primera de ellas comprende los ENP que han aprobado planes de uso público caracterizados por disponer de otros documentos de planificación sobre los aspectos clave del uso público. Este es el caso de los Parques Nacionales y de los ENP de Andalucía, Canarias y Cataluña. La segunda hace referencia a los ENP del resto de comunidades autónomas, donde existen grandes diferencias como consecuencia del distinto grado de desarrollo de la planificación y la gestión del uso público, originados generalmente por la falta de los instrumentos de planificación fundamentales como los PORN y PRUG, lo que supone un gran impedimento para avanzar en la planificación de determinadas áreas de gestión (Tolón y Lastra, 2008).

A pesar de existir un número considerable de planes de uso público aprobados, no existe unicidad en cuanto a su contenido, que varía en función de las características

propias del ENP, de la existencia de otros planes prevalentes y del desarrollo legislativo de la comunidad autónoma en la que se sitúe el ENP, pues no se ha regulado ningún contenido mínimo para estos planes. Cada ENP debe establecer el modelo de uso público que más se adapta a sus características con el objetivo de conservar todos sus recursos y valores a lo largo del tiempo. Este modelo a su vez debe plasmarse en el plan de uso público, pero es bastante común encontrar planes de uso público donde no hay un diagnóstico sobre el ENP y un modelo de uso público previos, lo que sin duda es una gran laguna para la sostenibilidad de los ENP. Muy fácilmente podemos observar como la gran mayoría de estos planes no incluyen ningún criterio a seguir en los servicios que desean prestar, así como en la elección de los prestatarios, lo que refleja una grandes defectos en la elaboración de estos planes, que aumentan considerablemente cuando aparecen actividades turísticas.

Sin embargo la planificación ha iniciado una vía de desarrollo, motivada por la preocupación que ha despertado la degradación de la biodiversidad experimentada a nivel global en general y a nivel de ENP en particular. Esta vía de desarrollo en la que se encuentra inmersa la planificación ha propiciado la aparición de múltiples planes, programas, actividades, etc. El desarrollo de estos programas y actividades, ha sido tal que se han extendido considerablemente a toda la sociedad y por supuesto a los propios ENP.

Este nuevo enfoque ha contribuido a que los ENP se configuren como lugares privilegiados para el desarrollo de algunos de estos programas, entre los que destacan aquellos que versan sobre temas tan importantes como la educación ambiental, y que ha llegado a ser una de las principales actividades de uso público en los parques. En cuanto a los programas relacionados con otras temáticas como la dotación de infraestructuras, la acogida al visitante, información, interpretación (centrados fundamentalmente en la puesta en marcha de los centros de visitantes, con exposiciones o exhibiciones autointerpretativas), educación (charlas a colegios y actividades en los centros de visitantes son los más frecuentes) y señalización son los que han conseguido un mayor grado de desarrollo, mientras que en el lado opuesto destacan aquellos programas que versan sobre seguridad, participación, comunicación, cooperación, formación, seguimiento y evaluación, entre otros (Europarc, 2002).

A pesar del carácter aún incipiente del uso público y su planificación, en los últimos años se ha estado trabajando en el marco normativo y legal de estos espacios desde los diferentes organismos públicos con el objeto de fijar los pilares necesarios para el uso público a través del establecimiento de determinados criterios de zonificación en función de las características propias de cada ENP, y determinar de este modo los lugares óptimos para la práctica de las diferentes actividades de ocio y recreativas, así como para la ubicación de las infraestructuras necesarias que éstas llevasen consigo, sin que ello suponga un menoscabo en la conservación del ENP.

Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos realizados en este ámbito, una vez más queda un larguísimo camino por recorrer, pues continúan existiendo ciertas lagunas en determinadas actividades de recreo y deportivas así como en otro tipo de actividades que han derivado en productos turísticos, propiciando algunas incidencias entre los agentes implicados en el ENP. De igual forma apenas se sabe nada respecto a la efectividad de estos programas de educación e interpretación ambiental, así como de la repercusión de la planificación del uso público en la gestión del ENP, aspectos, sin duda, relevantes y de gran interés y repercusión para la preservación de estos espacios. Por todo ello surge la imperiosa necesidad de recursos, sobre todo económicos, que permitan avanzar en esta línea y trabajar para que la gestión sostenible del uso público sea una realidad en los ENP (Europarc, 2002).

Respecto a la incidencia de la planificación en la gestión, tampoco se tienen grandes datos pues las principales investigaciones llevadas a cabo se reducen a estudios de tipologías de visitantes y demanda, que en su gran mayoría se ha llevado a cabo en ENP protegidos bajo la figura de parques, mientras que aspectos como el impacto medioambiental, la capacidad de acogida, etc., apenas han sido objeto de atención por parte de investigadores y expertos en conservación. Bien es cierto, que si observamos los ENP a lo largo de las últimas décadas podemos advertir que en general la infraestructura más desarrollada en los ENP ha sido el centro de visitantes. Este centro se ha configurado como la dotación a la que recurren principalmente los parques para el desarrollo de su uso público, motivo por el que está presente una inmensa mayoría parques, acompañado de un punto de información, un ecomuseo, etc, espacios que sin duda tienen menor presencia en los parques.

En cuanto a la información ofrecida en los ENP, puede considerarse amplia, pero algo incontrolada, lo que puede derivar en confusión e insatisfacción para los visitantes. En general se ofrece desde diferentes puntos como, los centros de atención a visitantes, las oficinas de información turística, los ayuntamientos y otras instalaciones turísticas privadas, aunque son los centros de atención a visitantes los que suelen utilizarse prácticamente en exclusiva. Respecto al tipo de información que se proporciona, en la gran mayoría de casos es referente a las características físicas y biológicas del ENP. La señalización es un tanto heterogénea en el conjunto de ENP, aunque puede considerarse que está estandarizada en la mayoría de los parques. Las principales carencias de los ENP se centran en los planes de seguridad, prácticamente inexistentes y absolutamente necesarios para la conservación de estos espacios que tanta riqueza encierran (OAPN; 2011).

El personal que trabaja en los ENP ha ido aumentando con el paso del tiempo, aunque por lo general los ENP se gestionan mediante concesiones. A pesar de los pasos dados en esta área, aún se deben concretar muchísimos aspectos como la capacitación necesaria para cada puesto, o el perfil de ciertas figuras clave como la de guía del ENP. Otro tema bastante emblemático es la dificultad para comercializar y promocionar las actividades, productos y servicios ligados al uso público ya que, entre todas estas actividades, productos y servicios, hay que distinguir entre aquellas que no conlleven cobro alguno y aquellas que deban llevar asociadas un precio (OANP, 2011).

En esta línea, surge la necesidad de llevar a cabo un seguimiento adecuado de los beneficios generados por el uso público de estos ENP, y reconducir todas aquellas actividades que engloban el uso público hacia un desarrollo sostenible, sugerencia que se realiza desde La Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos que se inscribe en las prioridades mundiales y europeas expresadas por las recomendaciones de la Agenda 21, adoptadas en la Cumbre de la Tierra en Río en 1992 y por el quinto Programa de acciones comunitarias para el desarrollo sostenible (CETS, 1992).

4.4.6 PERSPECTIVAS FUTURAS RESPECTO A LA PLANIFICACIÓN DE LOS ENP

Hemos advertido la importancia de elaborar el PORN y el PRUG de forma previa a la declaración de un ENP, pues la tarea proteccionista no termina con la declaración de espacio protegido, sino que podemos afirmar que es aquí donde comienza dicha tarea, y que el cumplimiento íntegro del PORN y el PRUG dará como resultado la conservación del patrimonio que tienen estos espacios. Por ello resulta esencial una buena planificación y que los ENP y en concreto los parques se acojan a lo dispuesto en su PRUG y en su PORN. Sin embargo debemos partir de la premisa de que la planificación de los ENP es aún una asignatura pendiente y de que el primer paso a dar es la dotación de una planificación eficiente a cualquier ENP

En el proceso de planificación previa deben definirse muy claramente las distintas actividades que pueden llevarse a cabo, para el caso específico del turismo, que actividades turísticas pueden establecerse y en qué áreas, siempre teniendo en cuenta los diferentes atractivos intrínsecos del espacio, las limitaciones de uso y las finalidades buscadas para el espacio (Ors, 1999), así como los estudios de demanda y seguimiento que se han de llevar a cabo para conocer las preferencias potenciales de los visitantes. Si en nuestro caso en concreto estamos buscando una solución que garantice la sostenibilidad del sistema de ENP, será fundamental llevar a cabo un estudio previo a la declaración del ENP donde realmente se hayan valorado y puesto de manifiesto las múltiples consecuencias que la protección del ENP tendrá para todos los agentes implicados. Este estudio de diagnóstico nos dará a conocer de forma detallada la situación de partida para conservar el espacio y debe convertirse en el pilar de toda la planificación del ENP, cuando el objetivo sea garantizar la sostenibilidad del sistema (García, 2010).

El futuro de la planificación pasa por una serie de mejoras que los gestores y expertos y los investigadores han detectado a lo largo de los últimos años, y para las que hay un largo camino por recorrer. Uno de los principales aspectos que debe abordarse dentro de la planificación que el ENP pueda tener, es el establecimiento de los mecanismos necesarios para dar a conocer a todos los visitantes ya sean población local o no, todas las normas por las que se rige el ENP. En el siglo XXI resulta muy llamativo, y bastante peligroso que los visitantes a ENP desconozcan que se encuentran en un ENP y desconozcan un mínimo de obligaciones a cumplir por el mero

hecho de encontrarse en un ENP. Por ello la educación ambiental desde corta edad es una prioridad vital, pues es el ser humano con su comportamiento poco responsable el causante de una gran mayoría de problemas a los que actualmente se enfrentan los gestores de los ENP:

En la misma dirección la planificación debe establecer un buen sistema de señalización dentro de los ENP, y siempre buscando la estandarización para evitar confundir al visitante. En esta señalización deberían incorporarse elementos recordatorios que contribuyan a recordar a los visitantes el valor y la fragilidad del lugar en el que se encuentran. Como complemento a estos mecanismos es necesario establecer otro mecanismo de guardería que garantice el cumplimiento estricto de todas las normas por parte de los visitantes en el que se incluya un sistema de sanciones para aquellas personas que infrinjan las normas.

En tercer lugar y teniendo en cuenta la ineficacia de la planificación que reflejan los datos referentes a la pérdida de valores y recursos naturales que se ha experimentado en la segunda mitad del siglo XX, es imprescindible que cualquier plan del tipo que sea incorpore mecanismos de control a través de los cuales pueda comprobarse la efectividad del plan que se está implantando con el objetivo de adoptar las medidas necesarias en caso de que no se estuviesen alcanzando los objetivos de conservación y sostenibilidad determinados. En este aspecto debe señalarse que todo plan debe dejar bien delimitados los objetivos a conseguir, los recursos con los que cuenta para ello así como las acciones a emprender para su consecución.

La flexibilidad es un aspecto que debe caracterizar a cualquier plan, pues será la que permita a los gestores poder implantar acciones correctoras a tiempo para el caso de que se produzcan desviaciones considerables de los objetivos iniciales. Muchos autores como Borelli y Minestrini, (1999), Pulido (2005), Flores (2007) o Muñoz (2008). coinciden en apuntar que sin una planificación cuidadosa y una gestión eficaz, el turismo tiene impactos adversos sobre el medio ambiente, y sobre la satisfacción de quienes los visitan. Por ello es necesario que administraciones públicas y las entidades privadas conjuntamente lleven a cabo políticas medioambientales, sociales y económicas en las que se regulen todos estos aspectos de una forma integrada (Arias, 2007).

4.4.7 LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LOS ENP

EOI (2003) establece que los recursos con que pueden contar los ENP pueden proceder de fondos de la UE, de la Administración central, autonómica y local. A pesar de todo, los ENP no cuentan con los suficientes recursos financieros para poder llevar a cabo una gestión adecuada, y resulta necesario idear nuevas fuentes de financiación para poder cubrir todos los aspectos relacionados con la protección del patrimonio natural y cultural que poseen estos espacios.

Sin embargo, autores como Eagles, McCool y Haynes (2003), establecen diferentes posibles fuentes de ingresos para los ENP, de tal forma que, tal y como muestra la **figura 4.3**, estos espacios pueden obtener financiación mediante tres vías, las administraciones públicas, mediante partidas presupuestarias e inversiones públicas en el ENP; los empresarios de la zona y la población local, como consecuencia de los ingresos que pueden materializar por llevar a cabo su actividad y obtener ciertos beneficios debido a su localización en el entorno de un ENP; y finalmente los propios ENP, que podrían implantar un sistema tarifario con el que poder fijar determinados precios para ciertos servicios como el aparcamiento, la entrada al ENP, el alquiler de derechos de imagen, etc.

A nivel europeo y para ciertas figuras de protección, a través de diversos programas y criterios de financiación para sustentar la Red Natura 2000, pueden mejorarse las actuaciones para financiar el turismo sostenible y el aprovechamiento de los recursos naturales de los Lugares de Importancia Comunitaria (LICs). Este aporte económico deberá jugar un papel fundamental en la futura financiación de los ENP verdaderos generadores de la economía turística. Será necesario encontrar soluciones particulares a cada caso que contribuyan a sufragar los gastos generados de la propia gestión y mantenimiento de los ENP. Es necesario puntualizar que partimos de una situación en la que la mayor parte de los visitantes sobre los espacios protegidos en particular y sobre el medio natural en general no realiza consumos que puedan calificarse de turísticos.

Por otro lado (Europarc, 2003), considera que la financiación de las políticas de conservación precisa la puesta en marcha de nuevas vías para los próximos años. Instrumentos como ecotasas, fideicomisos, desgravaciones, bonificaciones y ayudas financieras a proyectos de conservación, o la constitución de fondos ambientales (Eagles, McCool y Haynes 2003). Paralelamente, y a escala europea, también debería revisarse el sistema de subsidios y ayudas financieras públicas a aquellas actividades sectoriales que se hayan visto negativamente afectadas por la declaración de un ENP. Esta revisión evitaría los impactos derivados de las actuaciones subsidiadas y los costes de las actuaciones correctoras y, liberaría cuantiosos recursos financieros que podrían destinarse a actuaciones de conservación y al apoyo de actividades económicas integradas en modelos de desarrollo sostenible (Europarc, 2003).

Figura 4.3. Posibles fuentes de financiación para los ENP



Fuente: Elaboración propia a partir de Eagles, McCool y Haynes (2003)

A pesar de los inconvenientes que en ocasiones manifiesta la población local en relación a la declaración de un ENP, no cabe duda de que esos espacios se han convertido en factores dinamizadores clave para la economía de la zona, pues si la declaración conlleva ciertos cambios en los aprovechamientos económicos del territorio, eso no supone una merma en el desarrollo económico, sino todo lo contrario. La gran mayoría de informes publicados coinciden en que los ENP como destinos turísticos

privilegiados para determinadas tipologías de turismo, se convierten en auténticos motores socioeconómicos y revitalizadores de muchas zonas degradadas.

En el 11º Congreso de Europarc (2005a) se constató que el coste de protección de la naturaleza es mayor que el gasto público que se hace para la misma, estando este gasto muy lejos del óptimo para asegurar la protección de estos espacios. Igualmente se puso de manifiesto que las subvenciones son soluciones temporales que han de combinarse con otros mecanismos como incentivos fiscales por ejemplo para que puedan ser verdaderos instrumentos de desarrollo económico y protección del medio ambiente. Entre las recomendaciones que se hicieron destacaron el incentivo de iniciativas emprendedoras que superen la cultura de la subvención y sean capaces de desarrollar un sistema de financiación ajeno a los presupuestos y trasladen los costes a los beneficiarios de los servicios que se prestan en el espacio. Esta recomendación no exime a las administraciones públicas de incrementar las dotaciones presupuestarias para proteger la naturaleza.

Según datos de Europarc (2006) casi el 60% de los parques invierten menos de 40 euros por hectárea, siendo los parques de mayor extensión los que reciben proporcionalmente inversiones muy inferiores a la media. Con datos más recientes de Europarc (2012), se aprecia como en España los parques naturales invirtieron, según la información disponible para el 30% de los parques, durante 2010, al menos 21,4 millones de euros, siendo la inversión promedio en 2010 de 437.000 euros por parque, cifra que supone una drástica disminución respecto a la inversión que la realizada en 2005 cuando según Europarc (2008) la inversión ascendió a 43 millones de euros. Para el caso concreto de los parques nacionales la inversión por hectárea, en 2010 fue de 26 euros, frente a los 34,8 euros de 2005. Estas cifras suponen que la inversión media por Parque Nacional fue de 4,6 millones de euros, y la inversión media por hectárea de 248 euros. Sin embargo tal y como refleja Europarc (2012), el reparto de recursos es bastante heterogéneo, de tal modo que el Parque Nacional de las Tablas de Daimiel fue el que más inversión por hectárea recibió, junto a los parques de las Islas Atlánticas de Galicia, Garajonay y Caldera de Taburiente, con más de 400 euros por hectárea.

Finalmente destacar que en muchos casos los ENP actúan como imagen de marca del territorio dando una verdadera identidad territorial a las actuaciones empresariales que se realizan en su entorno. Las principales acciones empresariales desarrolladas en

el entorno de los espacios naturales tienen relación con el uso recreativo de los espacios (empresas ecoturísticas, turismo rural) o con la comercialización de productos naturales y artesanos que aprovechando cierta imagen de marca intentan trasladar a sus productos los valores naturales del espacio en cuestión.

Tal y como hemos apuntado la declaración del ENP es el comienzo de un largo camino para el que no resultan suficientes los recursos naturales, ecológicos, culturales y medioambientales con los que cuenta el propio espacio, sino que además necesita de la dotación adecuada de otro tipos de recursos, ya sean éstos materiales, económicos, administrativos, etc. La ley por la que se declare el ENP, ya debe incorporar una relación de los recursos necesarios para lograr los objetivos de conservación y recreo, tal y como está regulado en la Constitución en el artículo 45.1 y en la ley 42/2007, y los PORN también deben recoger los instrumentos financieros necesarios para su aplicación. En esta línea deben establecerse las principales acciones a llevar a cabo, con el objetivo de conseguir los recursos financieros suficientes para garantizar la sostenibilidad del sistema de los ENP.

La Ley 42/2007 en su artículo 74 regula la creación del Fondo para el Patrimonio Natural y la Biodiversidad, cuyo objetivo no es otro que poder llevar a cabo todas las medidas necesarias para la alcanzar los objetivos de la propia ley y una gestión forestal sostenible, fundamentada en una estrategia de protección de los espacios naturales y forestales, y de prevención de incendios forestales en aquellos espacios en los que participe la Administración general del Estado. Para dotar este fondo se asignan determinadas partidas presupuestarias y ciertas dotaciones objeto de cofinanciación por ciertos instrumentos financieros comunitarios destinados al mismo fin y con cualquier otra fuente financiera que pueda establecerse en el futuro. Estos medios permiten la financiación de cualquier acción de naturaleza, incluso las de carácter plurianual, y actúan como instrumento de cofinanciación para asegurar la cohesión territorial (BOE, 2007).

Este fondo promueve la inversión, la gestión y la ordenación del patrimonio natural y forestal, así como de la biodiversidad y la geodiversidad, además de contribuir a elaborar los PORN, y cualquier otro plan, instrumento y proyecto de gestión de ENP, incluidos los de la Red Natura 2000 y de cualquier otro ENP protegido mediante instrumentos internacionales. A través del propio fondo se puede desarrollar cualquier

otra acción o instrumento adicional necesario para la defensa y sostenibilidad de los ENP, incluidos los de la Red Natura 2000 y cualquier otra área protegida por instrumentos internacionales, y de ordenación de los recursos naturales, así como de la conservación de especies del Catálogo Español de Especies Amenazadas. A su vez el fondo permite poner en práctica cualquier modelo sostenible de conservación del patrimonio natural y la biodiversidad, especialmente en ENP, en la Red Natura 2000, y en las Áreas protegidas por instrumentos internacionales.

Otro objetivo no menos importante es la dotación de recursos financieros a acciones de prevención de incendios forestales y de la erosión y desertificación, así como otras acciones para la eliminación de impactos graves para el patrimonio natural y la biodiversidad, y la financiación acciones de investigación relacionadas con la conservación del patrimonio natural, la biodiversidad y la geodiversidad. En el área forestal es importante fomentar la agrupación de la propiedad forestal para favorecer el desarrollo de explotaciones forestales conjuntas en pro de una gestión forestal sostenible, promocionando en todo momento la obtención de la certificación forestal, permitiendo la financiación de acciones específicas relacionadas con la custodia del territorio.

En aras de mantener estos espacios tal y como eran originariamente, el fondo prevé la financiación de aquellas acciones de promoción del uso y apoyo a la producción y comercialización de productos procedentes de espacios naturales protegidos, Red Natura 2000 y bosques certificados. De tal modo que también podrán financiarse con recursos de este fondo las acciones destinadas a promover la preservación, mantenimiento y fomento de los conocimientos y las prácticas de utilización consuetudinaria que sean de interés para la conservación y el uso sostenible del patrimonio natural y de la biodiversidad mediante la incentivación de los agentes que los aplican. Desarrollar otras acciones y objetivos complementarios que contribuyan a la defensa y sostenibilidad del patrimonio natural y la biodiversidad. Incluso yendo un poco más allá también pueden financiarse acciones para impulsar la producción ecológica en las zonas incluidas en espacios naturales protegidos, en la Red Natura 2000 y Reservas de la Biosfera y cualquier otra iniciativa de divulgación que favorezca el conocimiento y la sensibilización social por la conservación y el uso sostenible del patrimonio natural español.

En cuanto a la aplicación del fondo, la ley 42/2007 establece que su funcionamiento estará regulado por Real Decreto y previa consulta con las Comunidades. Sin embargo las ayudas al desarrollo rural para actividades agrícolas, ganaderas y forestales se regirán por su normativa específica, incluso las ayudas de la Política Agraria Común (PAC).

Si bien desde sus comienzos los ENP han recibido la financiación de los presupuestos públicos, tanto del estado como de las comunidades autónomas y también de la Unión Europea, estos presupuestos cada día resultan más escasos e insuficientes para alcanzar los objetivos propuestos. Todos los estudios y experiencias demuestran que estos recursos siempre han sido insuficientes, y que cada día que pasa lo son en mayor medida, por lo que ante este escenario se plantea la necesidad de abordar este tema y barajar nuevas posibilidades capaces de dotar a los ENP de los recursos financieros suficientes para poder garantizar una gestión eficiente del espacio que redunde en una mayor conservación del mismo.

En cuanto a los recursos financieros procedentes de la Unión Europea estarán íntimamente ligados a la Red Natura 2000, que integra a una gran parte de ENP. Según la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, «*Financiación de Natura 2000*», las necesidades financieras de la Red ascendían a 6.100 millones de euros anuales en para la Europa de los veinticinco. Para el establecimiento de un mecanismo de financiación se estudiaron tres posibles vías, la primera de ellas a utilización de los fondos existentes en el momento de la UE, la segunda consistía en la ampliación del instrumento LIFE-Naturaleza y la tercera que suponía la creación de un instrumento nuevo de financiación especial para Natura 2000.

Finalmente se determinó que el mejor enfoque de financiación sería la integración de la financiación de Natura 2000 en los fondos comunitarios existentes, con el objeto de evitar duplicidades de instrumentos financieros. De tal modo que con este mecanismo integrador se podría dotar a la actividad agraria llevada a cabo en los espacios RN2000 de apoyo financiero mediante la Política Agraria Común (PAC), y las intervenciones estructurales integrarían las políticas de desarrollo regional y rural. A su vez, este planteamiento integrador permite que los espacios que integran la Red realicen su función de protección de biodiversidad mejor que si se les considera aislados del contexto más amplio.

En 2007 la Comisión Europea elaboró el Manual de Orientación «*Financiación de la Red Natura 2000*» para identificar las posibilidades de financiación de la red a través de los fondos existentes en la UE (MAMR, 2010). Este documento contempla, para el periodo 2007-2013, una serie de instrumentos financieros como:

- Instrumento Financiero para el Medio Ambiente (LIFE+).
- Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).
- Fondo Europeo de la Pesca (FEP).
- 7º Programa Marco de Investigación (7PM).
- Fondos Estructurales: Fondo Social Europeo (FSE) y Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).
- Fondo de Cohesión.

En cuanto al Programa LIFE+, merece especial atención la partida LIFE+ Naturaleza y Biodiversidad por estar destinada a implementar la política comunitaria en el ámbito de la naturaleza y la biodiversidad, financiando proyectos dirigidos exclusivamente a las especies y hábitats protegidos en la RN2000. Por lo que respecta al Fondo Europeo de Desarrollo Regional está destinado a la mejora del medio ambiente y del entorno rural de cada estado miembro según se haya establecido en su Plan Estratégico Nacional y sus programas de desarrollo rural que detallarán las medidas específicas de ayuda a los agricultores con explotaciones situadas en zonas Red Natura 2000 y a cualquier otra explotación que, por su carácter ambiental, afecte favorablemente a su conservación.

En este mismo ámbito, pero a nivel nacional la Ley 45/2007 para el desarrollo sostenible del medio rural, recoge la posibilidad de financiación de las medidas para la conservación de la RN2000 incluidas en el Programa de Desarrollo Rural Sostenible para el período 2010-2014, reconociendo implícitamente la importancia del desarrollo socioeconómico de la población local en una gran mayoría de ENP (MAMR, 2010). Sin embargo, hemos de señalar que estos instrumentos no permiten financiar los costes directos de conservación del ENP derivados de su gestión, sino los costes indirectos y

de oportunidad originados por la declaración del ENP, tales como indemnizaciones por daños causados por especies protegidas, por el lucro cesante derivado de restricciones de usos consolidados, o por las pérdidas de renta derivadas de la aplicación de modelos de explotación sostenible.

Algunos expertos aseguran que la financiación de las políticas de conservación actuales precisa de la puesta en marcha de nuevas vías, donde puedan hacerse uso de determinados instrumentos (Muñoz y Benayas, 2007) como ecotasas, desgravaciones, bonificaciones o ayudas financieras a proyectos de conservación, o constitución de fondos ambientales. Si bien es cierto que desde siempre las administraciones públicas han tenido la obligación de garantizar los ENP, la mayor implicación de la sociedad abre nuevas oportunidades de participación social en la planificación y la gestión.

La mejora de la gestión y la administración de los ENP pasa por analizar en profundidad las estructuras de gobierno de estos espacios, desarrollar un sistema de incentivos y beneficios fiscales para la conservación y la introducción de mecanismos financieros innovadores, pues tal y como recoge el informe de situación de los parques nacionales (OAPN; 2008), la Red de Parques Nacionales depende prácticamente en su totalidad de los presupuestos públicos, y hasta el momento no se ha desarrollado su gran potencial comercial, ni se ha investigado en la búsqueda de otras fuentes financieras alternativas.

4.4.8 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE VISITANTES EN LOS ENP

La capacidad de gestión supone un punto clave para asegurar la eficacia de todas las medidas de coordinación (Fernández e Iñesta, 1999), pues hay que tener en cuenta que para los gestores de los ENP la actividad turística de los mismos debe tener en cuenta y prestar especial atención a las zonas y oportunidades necesarias para que el visitante pueda realizar sus actividades sin mermar el valor del espacio, adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección del espacio de los posibles daños que le pueda ocasionar el propio visitante, la seguridad de quienes acuden a estos espacios para disfrutarlos y admirarlos. Toda la gestión debe orientarse a la conservación de un entorno en el que se ha demostrado que la gran mayoría de la degradación y pérdida

de valores y recursos que han experimentado los ENP ha sido a consecuencia de las actividades humanas.

A su vez, cabe recordar que entre los objetivos de los ENP se encuentra el promover y facilitar la visita del público, fomentando de este modo el interés por la naturaleza así como la divulgación de conocimientos y valores de carácter natural o cultural, puesto que estos espacios se constituyen como una herramienta para la conservación (Santos, 2001). En este marco de conservación y disfrute, los visitantes contribuirán a que el ENP tenga cierta influencia en el desarrollo socioeconómico de la población local, ya que unido a las visitas se desarrolla una demanda complementaria de otro tipo de productos y servicios de los que no dispone el espacio protegido (Gómez-Limón, de Lucio y Múgica; 2000), aspecto esencial cuando intentamos dotar de sostenibilidad al sistema.

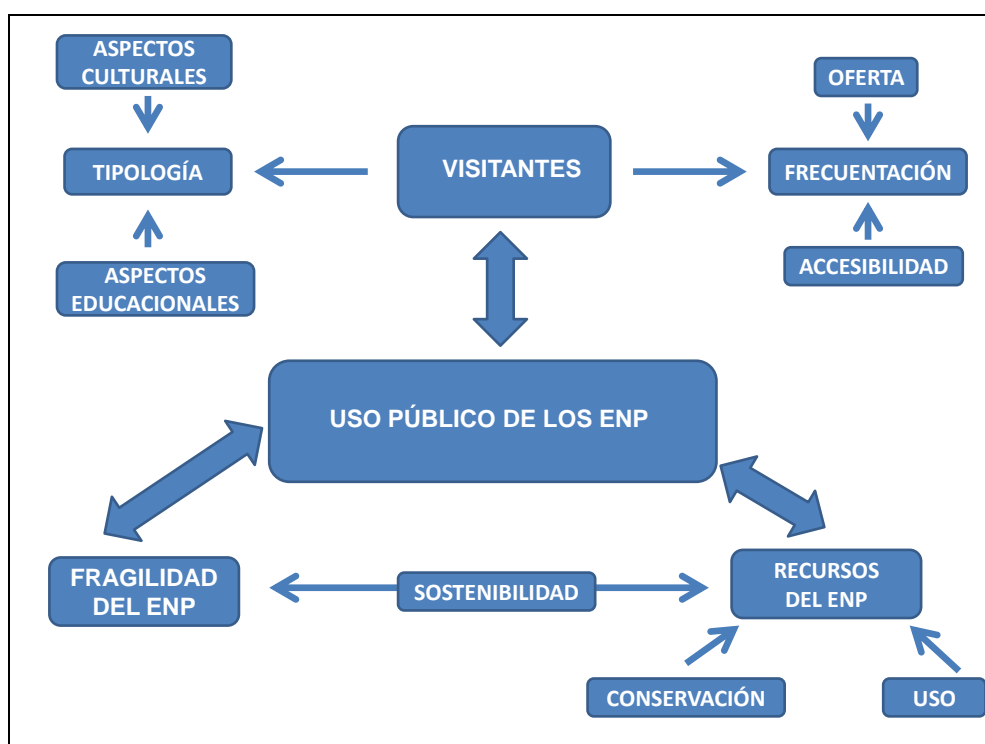
A través de la **figura 4.4**, se observa como los visitantes son un factor importantísimo de los ENP, que en función de los recursos y la fragilidad del ENP podrán disfrutar de una oferta concreta de actividades de recreo, y como la gestión del uso público del ENP debe estar orientada a los visitantes pero desde una perspectiva sostenible, de tal modo que como afirma Gómez-Limón, (1997) se pueda alcanzar el principal objetivo de la gestión de un ENP, que sería la maximización del beneficio social a través del uso del ENP, pero asegurando en todo momento su conservación.

En consecuencia y desde la perspectiva del visitante, la planificación y la gestión del uso recreativo deben satisfacer todas las demandas de los visitantes, minimizando los impactos en el entorno y manteniendo a la vez un equilibrio óptimo entre demanda y oferta. Para poder conseguirlo, es necesaria cierta información respecto a la frecuentación y distribución de los visitantes al ENP, el perfil, los conocimientos y el nivel de educación ambiental de los propios visitantes así como las actividades que más demandan, y los recursos naturales con que cuenta el ENP, sin olvidar la fragilidad del mismo.

En opinión de Viñals (2004), se ha producido un retroceso cualitativo y cuantitativo en los ENP durante los últimos años. El aumento incontrolado del número de visitantes en estos espacios ha producido una degradación tanto en cantidad como en calidad de los recursos naturales que estos espacios poseen. Entre los factores que han

provocado este fuerte incremento de visitantes a los ENP es posible citar el propio incremento en el número de espacios protegidos, su divulgación en los medios, las notables inversiones realizadas en equipamientos de atención al visitante, el interés social creciente por la naturaleza y la conservación (Vacas, 2001). Estos hechos ponen de manifiesto la necesidad de ordenar, planificar y gestionar las actividades recreativas en estos espacios.

Figura 4.4. El Uso Público en los Espacios Naturales protegidos



Fuente: Adaptado de Gómez-Limón (1997)

Según el Plan Director de la Red de Parques Nacionales aprobado por Real Decreto 1803/1999 de 26 de noviembre (BOE, 1999) el uso público y la atención a los visitantes en estos espacios se regirá fundamentalmente por una serie de pautas, que aunque se establecen para los parques nacionales, se pueden igualmente extrapolar al resto de espacios protegidos. Estas pautas se resumen en:

- Facilitar el disfrute del visitante, siempre sobre el pilar de los valores del Parque Nacional y de forma totalmente compatible con su conservación.
- Para poder atender a los visitantes se establecerán determinados circuitos o sistemas interpretativos, y se ofrecerán diversas oportunidades de disfrute de

la naturaleza, teniendo siempre presente la atención a las personas menos capacitadas.

- Siempre se prestará especial atención al uso del parque, velando porque la intensidad de dicho uso sea adecuada a su capacidad de acogida.
- Se dispondrán los medios necesarios para que los servicios de interpretación sean de gran calidad.
- Todos los parques deberán disponer de centros de atención a visitantes, así como de todas aquellas infraestructuras e instalaciones necesarias para poder organizar adecuadamente el uso público y a su vez maximizar la experiencia del visitante, sin que ello tenga repercusión negativa alguna sobre la protección de los recursos del parque.
- Gratuidad para acceder al parque y a los servicios básicos de los que disponga.
- Los parques tendrán potestad para establecer ciertos servicios complementarios que la Administración decida no prestar gratuitamente por razones de coste, por necesidad de personal especializado, o cualquier otra causa.
- En todo momento el parque adoptará las medidas necesarias que estime oportunas para garantizar la seguridad de los visitantes.

A la hora de gestionar los flujos de visitantes, es necesario tener en cuenta que en los espacios naturales, los visitantes tienden a evitar las aglomeraciones en la medida de lo posible (SGT, 2004; Sancho y Ruiz, 2004; Pulido, 2000; Vacas, 2001), de manera que modifican su comportamiento con el fin de evitar la presencia de otros visitantes: desvío hacia senderos secundarios, cambio en la velocidad del itinerario, inversión del recorrido, etc. De igual forma, a través de su comportamiento se pueden diferenciar dos tipos de visitantes, los que tienen la concepción del entorno como un fin en sí mismo y aquellos que lo ven como un medio. Estos últimos, realizan ciertas actividades como paseos en bicicleta de montaña, vuelo con parapente, barranquismo, avistamiento de aves...etc., para las que precisan de espacio natural como escenario y soporte de la actividad, convirtiéndose de este modo el entorno natural en un medio para un determinado fin.

Por tanto el uso de los ENP como medio para la práctica de una actividad va a condicionar en cierta medida el comportamiento de los visitantes, ya que los recorridos y la intensidad de uso no se explican por la interacción con el medio natural, sino por las características de la actividad realizada. Sin embargo, la mayoría de los visitantes entienden que el medio natural es un fin en sí mismo: la contemplación de la naturaleza, el descanso, el senderismo, etc, (Galí y Donarie, 2004), y no llegan a percibir el impacto de estas actividades en el medio natural del ENP (Manning, *et al.*, 2003).

Por otro lado, el aumento de la demanda turística en espacios protegidos y la mayor especialización y exigencia de quienes los visitan hacen necesario el desarrollo de una serie de medidas que garanticen una gestión turística activa y sostenible (Pulido, 2003), y que sea menos tolerante con el impacto que provocan los visitantes (Manning, *et al.*, 2003). Actualmente, a pesar de que algunos ENP, superan con creces el millón de visitantes anuales, como es el caso del Parque Nacional del Teide con más de tres millones de visitas al año, no se han implantado mecanismos que distribuyan eficazmente los flujos turísticos en espacio y en tiempo y además tampoco disponen de instrumentos adecuados para responder a las expectativas de los visitantes. Hay que tener en cuenta que la localización y la implantación de la oferta turística en estos espacios es bastante diversa y heterogénea, en función del atractivo del producto a potenciar, así como de los rasgos y el nivel de demanda turística que según Vacas (2001), empieza a convertirse en un fenómeno masivo.

Ante este escenario es fundamental que cualquier plan de uso y gestión establezca ciertas técnicas, medidas y pautas a seguir para la gestión de visitantes. Estas medidas deben ajustarse a la singularidad de cada ENP; y por tanto dependerán entre otras de la cantidad de visitantes que reciba el espacio, de su comportamiento y de sus características, pues hay que recordar que una de las finalidades de estos planes es reducir el impacto ambiental y maximizar la satisfacción de los visitantes (Pérez, 2003).

González-Capitel (1991), establece una estrategia general para la gestión de los visitantes basada en tres aspectos fundamentales que son:

- El control de los visitantes, de forma que se impida la realización de ciertas acciones que pueden ser perjudiciales para el ENP.
- El establecimiento de puntos de información en los diferentes accesos al ENP.
- Transmitir a los visitantes la información fundamental acerca del ENP, de forma que éstos sepan cómo comportarse dentro del mismo.

Para Pérez (2003) estas técnicas de gestión de visitantes pasan por la implantación de una serie de medidas que deben establecerse de forma íntegra en los ENP y que se fundamentan en ciertos aspectos como:

- Impartir una educación básica con el objetivo de minimizar el impacto ambiental: esta acción es la más importante, puesto que sin educación, cuidado y respeto por el propio ENP, el visitante es el mayor riesgo para el espacio.
- Gestionar adecuadamente el uso público dentro del ENP, con el objetivo de evitar concentraciones y efectos negativos en la conservación del espacio dispersando a los visitantes entre los diferentes servicios y opciones que ofrece el ENP.
- Concentrar el uso en zonas específicas, respetando en todo momento la zonificación de los espacios.
- Si el ENP lo precisa, es necesario establecer limitaciones de uso estacionales.
- Zonificar el ENP conforme a los objetivos de gestión del mismo, restringiendo ciertas actividades a los visitantes en determinadas zonas y el paso total en otras. En este aspecto Iriso (1997) propone una zonificación en tres áreas:
 - Zona de reserva, donde la actividad turística está totalmente limitada.
 - Zona de Uso Limitado, donde se pueden llevar a cabo actividades que no requieran la instalación de infraestructuras permanentes.
 - Zona de Uso Moderado, que permite el desarrollo moderado de infraestructuras y servicios que facilitan el uso público.

- Establecer una serie de requisitos previos de entrada imprescindibles, y darlos a conocer a los visitantes, ya que podrían ser utilizados en casos extremos.
- Limitar la cantidad de uso. Según Pérez (2003) esta acción podría ser utilizada cuando el resto de técnicas resultasen inútiles, pues es contraria a la idea inicial de declaración del ENP, puesto que entre los objetivos que se pretenden con dicha declaración es permitir a los ciudadanos el disfrute y la contemplación de sus recursos. La medida podría utilizarse bajo varios métodos, como por ejemplo:
 - Mediante la limitación de entrada al área y la limitación del permiso de movilidad libre en el interior.
 - A través de la limitación del número de permisos de acampada, o mediante la realización de senderos o accesos a ciertas zonas.
 - Mediante un mecanismo de reserva de acceso, que puede hacerse en persona, por teléfono o por correo.
 - Establecer la entrada mediante sorteo entre las solicitudes recibidas.
 - Limitación del número de los grupos de visitantes para que no coincidan muchas personas en el mismo lugar.
 - El establecimiento de multas y denuncias para quienes no sigan las normas.
 - La limitación del tiempo de visita en cada área o en el área completa.

Autores, como Doménech (1999), reafirman la necesidad de promover la sensibilidad ambiental a través de la educación, puesto que por mucho que se pretenda, las áreas protegidas no pueden convertirse en espacios aislados. Igualmente pone en entredicho que las visitas a espacios protegidos puedan ser una herramienta de educación ambiental, puesto que aunque con estas visitas se gana en educación ambiental, siempre se pierde patrimonio natural, y esta pérdida experimentada en muchos casos resulta irrecuperable, por lo que sería necesario implantar acciones de educación ambiental previas a la visita a un ENP.

Merece especial atención la denominada capacidad de carga como elemento utilizado para la planificación y gestión de los visitantes, que pone límites al desarrollo del turismo (Higón, 2004), evitando que éste se expanda ilimitadamente. No obstante, muchos autores coinciden en calificar el turismo en estos espacios como turismo de

masas, lo cual constituye una gran amenaza para el patrimonio natural que se esconde en estos espacios. La capacidad de carga debería usarse en un sentido más experimental, bajo una revisión constante para adaptarse a los nuevos conocimientos científicos, a la localización, a la estacionalidad, al comportamiento turístico y a las preferencias locales para así pasar a ser una capacidad de carga adaptable Farrell y Twining-Ward (2004).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), *«la capacidad de carga es el máximo número de personas que pueden visitar un lugar al mismo tiempo, sin causar daños físicos, económicos, socioculturales o ambientales, así como un inaceptable descenso de la satisfacción de los visitantes»*. Pérez (2003), establece cuatro tipos de capacidad de carga:

- Capacidad de carga ecológica ambiental: viene determinada por el número de visitantes máximo, a partir del cual, es posible que se produzcan impactos ambientales negativos en los recursos naturales del ENP.
- Capacidad de carga psicológica: hace referencia al número máximo de personas que podrían compartir una misma experiencia sin que ésta perdiese su interés.
- Capacidad de carga social o de los anfitriones: es el número máximo de visitantes a partir del cual pueden aparecer tensiones con la población local.
- Capacidad de carga política-económica: es el número máximo de visitantes que el ENP puede admitir, teniendo en cuenta las circunstancias políticas y económicas, y otros aspectos como la planificación turística, infraestructuras existentes, etc.

Sobrepasar cualquiera de estas capacidades de carga supone un gran riesgo para el ENP, ya que si se sobrepasa la capacidad de carga ecológica, los animales y las plantas cambiarían su comportamiento e incluso podrían desaparecer; si se sobrepasa la psicológica, los visitantes quedarían descontentos y no repetirían; si se sobrepasa la de los anfitriones peligraría el turismo, y si se sobrepasa la política-económica se daría un problema social puesto que no habría suficiente infraestructura para atender la demanda.

Como podemos observar la capacidad de carga es un término muy importante que influye en gran medida en la satisfacción de los visitantes, dados los diferentes aspectos a los que puede afectar. Su cálculo puede realizarse por varios métodos que pueden ser de tipo cuantitativo, territorial o temporal. Todos ellos han de tener en cuenta factores como el tamaño del espacio y el espacio necesario por turista, la fragilidad del ecosistema, los recursos naturales, la percepción de los visitantes, el comportamiento de la flora y la fauna respecto a los visitantes, etc. En consecuencia la capacidad de carga debidamente adaptada a las particularidades de cada ENP, puede convertirse en una herramienta clave para la gestión de visitantes y para lograr el equilibrio entre calidad, satisfacción y conservación en los ENP.

4.4.9 LAS CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DE LOS ENP: EL PAPEL DE LAS ÁREAS DE INFLUENCIA

La zonificación de los ENP es un aspecto determinante para asegurar una total protección del entorno, a la vez que contribuye a mejorar la satisfacción de los visitantes. La Ley 42/2007 establece en su artículo 37. que las declaraciones de los ENP podrán incorporar el establecimiento de zonas periféricas de protección con el objetivo de evitar impactos ecológicos o paisajísticos procedentes del exterior. Y en su artículo 38, la misma ley establece que con el fin de contribuir al mantenimiento de los ENP y favorecer el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales de forma compatible con los objetivos de conservación del espacio, las disposiciones reguladoras de estos espacios podrán fijar áreas de influencia socioeconómica, especificando un régimen económico y determinadas compensaciones adecuadas al tipo de limitaciones establecidas en la declaración del ENP. Estas áreas estarán comprendidas por los diferentes términos municipales donde se ubique el ENP y su zona periférica de protección.

Por tanto la zona periférica de protección debe estar bien definida de forma que pueda garantizar la adecuada gestión de los usos y aprovechamientos manteniendo en un estado óptimo los hábitats y ecosistemas. Igualmente ha de prestarse especial atención a los efectos que el mantenimiento de los usos agropecuarios y forestales tiene en el medio, para evitar daños. Si bien es cierto que la zonificación contribuye a la

conservación, no es una herramienta infalible y perfecta, pues tal y como afirman algunos expertos el hecho de declarar ciertas áreas como zonas de máxima reserva no siempre garantiza el aislamiento del público, ya que puede suceder que por ejemplo ésta zona se vea atravesada por algún camino de uso público, y si esto sucede es muy difícil que los usuarios dejen de usarlo.

La declaración de un ENP, siempre lleva consigo la adopción de determinadas medidas que sin duda repercutirán en la población local y en el resto de los agentes implicados, de tal modo que la población local podría tener que abandonar determinados usos incompatibles con la conservación del ENP, la Administración pública tendrá que dotar de recursos al ENP para su gestión, los visitantes se verán obligados al cumplimiento de determinadas normas dentro del ENP; etc. Pero sin duda uno de los efectos más importantes es la incidencia económica de la declaración del ENP en la zona afectada. Gómez-Limón, de Lucio y Múgica (2000) consideran que la declaración de los ENP suscita retos y dificultades económicas, de forma que aunque las dotaciones económicas de que disponen son muy diversas según las circunstancias y características del espacio, si no existe un equilibrado y compensado presupuesto a la medida de las necesidades del ENP, la gestión puede ser nefasta e infructuosa.

Inicialmente la declaración de los ENP siempre se vio como una limitación del desarrollo local (EOI, 2003), sin embargo el transcurso del tiempo ha transformado esta tendencia a través de los diversos instrumentos utilizados para incentivar el desarrollo de estas zonas y convertir a los ENP no sólo en lugares protegidos sino en auténticos activos de desarrollo económico. Los ENP lejos de ser algo estático, se comportan como entes dinámicos y flexibles capaces de adaptarse a los cambios sociales y económicos, y se podría afirmar que actualmente están dando un giro para dejar de lado su dependencia de la financiación pública e integrarse en los mercados, y en este proceso de cambio el turismo, el fomento de los usos tradicionales y el impulso de la cultura y las costumbres rurales de las zonas afectadas, se han convertido en motores de ese cambio, lo que sin duda está contribuyendo al desarrollo económico de estos territorios a la vez que satisfacen determinadas demandas sociales. En este sentido acciones como el turismo, la promoción de marcas de calidad unidas a productos agroalimentarios, ecológicos o artesanales producidos en ENP se configura como una estrategia eficaz facilitadora del desarrollo socioeconómico en estas zonas (Europarc, 2010).

Las áreas de influencia juegan un papel determinante en este contexto, pues es en ellas donde se asientan la mayoría de las empresas que contribuyen a prestar sus servicios en los ENP, al empleo de parte y al incremento de la renta y la riqueza de la población local. Por tanto el desarrollo de las zonas afectadas por la declaración de un ENP depende de las características socioeconómicas del municipio en el que se encuentran, pero también dependen del diseño y gestión de un modelo de protección adecuado (EOI; 2003).

Tal y como establecen Gómez-Limón, de Lucio y Múgica (2000) más de 1300 municipios contribuyen al territorio de un ENP, de los que el 50% son parques. Estos municipios abarcan 157.000 kilómetros cuadrados que suponen un 31% del territorio español, y en ellos habita un 30% de la población. Concretamente, y según datos más recientes de Europarc (2010), cerca de 1.100 municipios contribuyen con su territorio a los parques, alcanzando el total de los municipios una población de 17,5 millones de habitantes, que supone un 39% de la población española.

En los municipios que aportan territorio a los parques, se observa un peso del sector servicios y la construcción algo superior al que se da en otras zonas rurales, y que según (EUROPARC, 2008) se debe principalmente al desarrollo del turismo en torno a los parques. El desarrollo económico de estas zonas pone de relieve su situación privilegiada respecto a otras zonas rurales, y esto se manifiesta según Puertas, (2009) en que los municipios afectados por la declaración de un parque muestran una dinámica demográfica bastante mejor con respecto a otras zonas rurales similares características, de hecho en el periodo 1991-2006 se muestra una tasa de crecimiento del 20%. en los municipios rurales afectados por parques que llevaban declarados al menos 10 años (Europarc, 2010), sin embargo no todos los municipios afectados muestran igual evolución, lo que se podría justificar por las diferencias en el apoyo por parte de las administraciones, la gestión del ENP o la antigüedad de su declaración entre otros, tal y como expone Puertas (2009)

En esta línea (EOI, 2003) clasifica los municipios en dos grandes grupos, uno de ellos caracterizados por ser grandes núcleos urbanos o estar situados en áreas económicamente desarrolladas con servicios turísticos, recreativos, culturales y educativos suficientemente relevantes. El otro grupo sería el de aquellos municipios

situados en zonas deprimidas económicamente, cuyas actividades económicas se limitaban a la agricultura y la ganadería, y que en muchos casos quedan restringidas con la declaración del ENP, lo que conlleva el abandono prácticamente total de estas actividades y el despoblamiento de la zona.

En los últimos años se han puesto en marcha varios planes y programas de desarrollo socioeconómico, con el objetivo de mejorar estos territorios y favorecer el desarrollo rural. Generalmente han ido destinadas a la restauración paisajística, y de edificios, siendo bastante escasas las medidas de apoyo a iniciativas emprendedoras integradas en el tejido social y en los mecanismos del mercado del siglo XXI donde la sostenibilidad es el factor clave. La mayoría de estos planes no alcanzan los objetivos propuestos al desarrollarse de forma descoordinada e inconexa, donde se desaprovechan múltiples sinergias, y a lo que es necesario unir la falta de seguimiento y control de estas acciones

En este contexto se hace necesario establecer un sistema de actuación conjunto para todo los ENP, fundamentado en la sostenibilidad y el consenso de todos los agentes implicados y cuyo objetivo viniera marcado por el desarrollo sostenible.

La titularidad de la tierra es un aspecto determinante de la gestión de los espacios protegidos, y en muchas ocasiones necesita del concurso y la colaboración de los propietarios privados para lograr los objetivos de gestión (Europarc, 2008). Bien es cierto que en los parques nacionales predomina claramente la propiedad pública, abarcando un 81% del territorio de parques nacionales, e incluso disponiendo de parques donde el 100% del parque es de titularidad pública, como el de la Cabrera y Garajonay. Sin embargo también se da la vertiente opuesta, donde la propiedad privada es superior tal y como sucede en el Parque Nacional de la Caldera de Taburiente, y en otros parques nacionales, aunque en menor medida, como es el caso de Cabañeros, Monfragüe o Islas Atlánticas. Sin embargo en los parques naturales la proporción de superficie pública es bastante inferior no superando el 39% para el todo el Estado español, aunque con marcadas diferencias entre comunidades autónomas tal y como muestra la **tabla 4.6**.

Este dato respecto a la propiedad resulta de gran importancia desde el punto de vista del uso público, ya que hay muchos ENP donde no se pueden llevar a cabo

determinadas actuaciones debido a la propiedad privada, así por ejemplo en el caso de la comunidad de Madrid, el Parque Natural del Sureste, tiene un 80% aproximadamente de propiedad privada lo que impide llevar a cabo una de las actuaciones que más contribuiría a la conservación y al atractivo del parque, como es la recuperación de las márgenes de los ríos que lo atraviesan.

Tabla 4.6. Distribución de la propiedad pública y privada en los Parques Nacionales en 2007

Parque Nacional	Superficie terrestre	Superficie pública	Superficie privada	% pública
Aigüestortes i Estany de Sant Maurici	13.899	13.581	318	97,7
Archipiélago de Cabrera	1.318	1.318	0	100,00
Cabañeros	40.856	22.686	18.170	55,5
Caldera de Taburiente	4.690	657	4.033	14,00
Doñana	54.251	45.632	8.620	84,1
Garajonay	3.986	3.986	0	100,00
Islas Atlánticas	1.195	787	408	65,86
Monfragüe	18.396	10.670	7.726	58,0
Ordesa y Monte Perdido	15.608	14.633	975	93,7
Picos de Europa	64.660	61.427	3.233	95,00
Sierra Nevada	86.208	66.695	19.513	77,40
Tablas de Daimiel	1.928	1.879	49	97,45
Teide	18.990	18.986	4	99,98
Timanfaya	5.107	4.898	209	95,90
Total	331.092	267.835	32.117	80,9

Fuente: Europarc (2008)

Por tanto podemos concluir que para el caso de la principal figura de protección, los parques nacionales, el porcentaje de superficie pública duplica el porcentaje existente en los parques naturales, así como en otras figuras de protección. Incluso resulta sorprendente como en varios casos la superficie protegida es totalmente pública, esto es una gran ventaja para el espacio, puesto que al no tener particulares en

el territorio, resulta más fácil llevar a cabo cualquier actividad ya sea recreativa, de conservación, deportiva, etc.

El desarrollo socioeconómico de la zona de influencia, tal y como hemos apuntado también va a depender de los recursos empleados en la activación económica de la zona, y en este aspecto también existen grandes diferencias dependiendo de la figura de protección, pero también en función de la comunidad autónoma donde se localice el ENP. En este sentido, cabe decir que en España por lo general los ENP no tienen un presupuesto propio, sino que la autorización del gasto lo realiza el servicio correspondiente de la Administración responsable de la gestión. De esta forma en Andalucía por ejemplo el presupuesto de cada parque sale de la Consejería de Medio Ambiente, y la programación presupuestaria se realiza a nivel de las Delegaciones Provinciales. Sin embargo en Valencia los parques no disponen de presupuesto propio y han de solicitar directamente la autorización del gasto (SGT, 2000). Estas diferencias se dejan notar a la hora de disponer de una mayor asignación financiera para los programas a implantar o las acciones a llevar a cabo.

Para poder adentrarse en los mercados y adaptarse a la nueva situación donde los usos quedan regulados, debemos destacar que en muchos casos los ENP se han convertido en imagen de marca del territorio dando una verdadera identidad territorial a las actuaciones empresariales que se realizan en su entorno. Por supuesto la mayoría de las principales acciones empresariales desarrolladas en el entorno de los ENP están relacionadas directamente con el uso recreativo de los espacios (empresas ecoturísticas, turismo rural) o con la comercialización de los productos naturales y artesanos que se pueden producir y comercializar aprovechando esa imagen de marca del ENP, que junto con los valores naturales del espacio en cuestión, de algún modo se intenta trasladar a los productos. Merece la pena destacar el desarrollo y el auge de ciertas estrategias como la marca Parque Natural de Andalucía y la Etiqueta Doñana 21 (Europarc, 2002).

En el caso concreto de los parques nacionales, el Organismo Autónomo Parques Nacionales utiliza parte de su presupuesto para dar subvenciones a empresas, instituciones y particulares que se encuentran integrados dentro de los límites de los parques nacionales, o sus zonas de influencia socioeconómica, como compensación por las repercusiones que pudieran tener las limitaciones de uso que implica la

protección de dichos espacios, y que siempre quedan definidas en los Planes de Uso y Gestión (OAPN, 2011a).

Tabla 4.7. Ayudas económicas en los parques nacionales

Ayuda	Iniciativa	Objeto
Inversiones en las áreas de influencia socioeconómica de los parques	Pública	1. Modernización de las infraestructuras urbanas, periurbanas y rurales destinadas al uso general, así como a la diversificación y mejora de los servicios prestados por la Administración local, siempre que estén directamente relacionadas con los objetivos de declaración del parque.
	Pública o privada	1. Conservación o restauración del patrimonio natural, siempre que presenten un determinado valor ecológico.
		2. Eliminación de cualquier tipo de impacto sobre los valores naturales o culturales que justificaron la creación de los Parques Nacionales, incluido el impacto visual sobre la percepción estética de los Parques Nacionales ocasionado por infraestructuras preexistentes.
Otras inversiones de las comunidades autónomas en las áreas de influencia socioeconómica de los Parques Nacionales	Pública o privada	3. Garantizar la compatibilidad de las actividades y los usos tradicionales con la finalidad y objetivos de los Parques Nacionales.
	Privada	1. Conservación o restauración del patrimonio arquitectónico, y aquellas que contribuyan a la recuperación de la tipología constructiva tradicional, siempre que presenten un manifiesto valor histórico-artístico o cultural a escala local.
		1. Puesta en marcha de actividades económicas relacionadas con los Parques Nacionales, en particular, las relacionadas con la prestación de servicios de atención a visitantes y la comercialización de productos artesanales.
		2. Mantenimiento o la recuperación de la tipología constructiva tradicional de los edificios que constituyen la primera residencia de sus propietarios o que tienen un uso directamente relacionado con la actividad productiva asociada al sector primario.
Las actividades no consistentes en inversiones referidas a	Pública o privada	3. Dotación, en la primera residencia de sus propietarios, de las condiciones exigidas para la concesión de la cédula de habitabilidad a viviendas con una antigüedad acreditada de más de 50 años.
		1. Divulgación de los valores de importancia de los Parques Nacionales entre amplios sectores de la sociedad local.
		2. Iniciativas públicas o privadas destinadas a la formación de la población local en tareas relacionadas con la gestión de los Parques Nacionales en cualquiera de sus facetas, con la conservación de los valores naturales y culturales que justificaron su declaración o con el uso sostenible de los recursos naturales renovables.
Cualquier iniciativa pública o privada expresamente prevista en los planes de desarrollo sostenible de los Parques Nacionales o en la Agenda 21 de cualquiera de los municipios que conforman las áreas de influencia socioeconómica de los parques.		

Fuente: Elaboración propia a partir de OAPN (2011a)

Concretamente están dirigidas a las corporaciones locales de los municipios situados en el área de influencia socioeconómica de los parques, así como agrupaciones de las mismas; a las empresas privadas cuya actividad principal se desarrolle o se pretenda establecer en el área de influencia socioeconómica del parque, y cuya sede social radique en la misma; a propietarios privados y personas residentes

en el área de influencia socioeconómica; y a. instituciones sin ánimo de lucro que realicen actuaciones en materia de conservación y uso sostenible en el área de influencia socioeconómica.

Estas ayudas económicas se destinan principalmente a la mejora de infraestructuras, actividades culturales y sociales y a la creación de empleo en el ámbito local, quedando reguladas por una convocatoria anual. Su objetivo es la financiación de proyectos relacionados con la puesta en marcha y la práctica de actividades compatibles con la conservación de la naturaleza, al fomento de la integración del Parque Nacional en la realidad comarcal de la zona, a la protección del patrimonio natural, cultural y arquitectónico, a la puesta en valor de los aprovechamientos tradicionales y, aquellas otras actuaciones, que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del entorno de cada uno de los parques Sin embargo la tramitación, resolución y pago de estas subvenciones corresponden al órgano competente de cada comunidad autónoma.

Para poder optar a estas ayudas, siempre se tendrá en cuenta que el proyecto tenga beneficios que repercutan directamente sobre los residentes en el interior de los parques, y se valorarán determinados aspectos de la iniciativa como:

- El grado de sinergia con los objetivos y actividades de los parques.
- El carácter de desarrollo sostenible, compatible con la conservación de los procesos naturales.
- El grado de contribución al mantenimiento y promoción de las actividades tradicionales.
- El grado de contribución a la mejora de la calidad de vida y al desarrollo socioeconómico.
- El potencial de creación de empleo estable.

4.4.10 LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LOS ENP: CONCILIANDO INTERESES DIVERSOS

A pesar de cada vez es más frecuente que las administraciones tomen en consideración a los agentes implicados en la declaración y gestión de un ENP; aún la participación de los stakeholders es otra asignatura pendiente en la planificación (SGT, 2003) y en la gestión de los ENP, y quizás por ello muchas veces es ENP no se percibe algo favorable sino todo lo contrario o lo que es aún peor, no se alcancen los objetivos de declaración del ENP. Sin embargo, la declaración de un ENP supone ciertos cambios que como tal generaran problemas de diferente consideración en el entorno. En este nuevo contexto conservacionista del área afectada, la gestión eficiente y sostenible de los ENP precisa del máximo consenso social y por ello es fundamental la utilización de tres herramientas básicas como son la información a la sociedad, el desarrollo de estrategias de compensación económica y la implantación de mecanismos eficientes para hacer frente a los conflictos generados por la declaración del ENP (Corraliza García y Valero, 2002).

Por su parte, Troitiño (1998) estima que el desafío del turismo sostenible podrá afrontarse de un modo exitoso, cuando todos los participantes, tanto desde la vertiente de la oferta como desde la vertiente de la demanda, lleven a cabo las acciones necesarias en un marco de proceso continuo, para garantizar el disfrute de las generaciones futuras. Estas acciones deben implementarse a todos los niveles, a nivel de orientación general del turismo con las estrategias políticas, a nivel de ciudades y regiones turísticas, a nivel de industria turística y a nivel de demanda. Por ello en aquellos espacios en los que los agentes implicados han entendido los valores que se imponen en este nuevo escenario de sostenibilidad, es necesario que surjan nuevas formas de gestión fundamentadas en la creación de instrumentos de cooperación interadministrativa. De tal modo que para conseguir que la toma de decisiones sea realmente eficiente, estas redes deben completarse con la incorporación de actores privados y con la participación de diferentes agentes sociales (Velasco, 2009).

Desde esta perspectiva Pulido (2010a) considera que planificar y gestionar un ENP, debe ser un proyecto participado por todas las personas y organizaciones que se vean afectadas por la protección del espacio. Por ello el propio autor afirma que la participación de los distintos agentes implicados es un instrumento determinante para garantizar una gestión democrática, compartida y eficiente del ENP, pues la aparición

de conflictos sociales como consecuencia de la existencia de diferentes posturas, o incluso opuestas, incide en la toma de decisiones, ralentizándolas y minorando su efectividad.

En muchas ocasiones las posturas opuestas surgen como consecuencia de la falta de información respecto al tema a considerar. En este aspecto es importante reseñar que los agentes implicados para poder participar de la gestión del ENP, previamente demandan información, y cuando se habla de demanda de información se habla de información sobre los valores naturales que justifican la protección del espacio, información sobre la propia gestión, sus objetivos, criterios y medios de actuación, información relevante sobre otros rasgos y características del entorno del espacio, como pueden ser las vías de participación e implicación social en la gestión del mismo, o los programas especiales sobre recuperación de los valores naturales del ENP, y referentes específicos sobre el entorno sociocultural de la zona del espacio protegido. Es decir, estos grupos de interés, demandan información más allá de la mera información sobre la naturaleza, demandan información sobre el valor en su conjunto del ENP donde se ponga de manifiesto la relevancia social de la gestión que se está llevando a cabo, la significación sociocultural del entorno protegido y relevancia educativa del espacio protegido (Corraliza García y Valero, 2002). Por ello según Corraliza, es imposible una buena gestión sin una buena información.

Teniendo en cuenta el carácter eminentemente turístico de determinados ENP, en concreto los parques, Pulido (2010a) considera que si realmente se pretende convertir a estos espacios en auténticos destinos turísticos, es imprescindible la participación de todos los agentes implicados o stakeholders tanto en la planificación turística como en la gestión. Para ello el ENP debe conocer a todos estos grupos de interés y las relaciones que se producen entre ellos, pues cualquier cambio en estas relaciones, repercutirá en el modelo de gestión del ENP, y por tanto el espacio debería cambiar su gestión para adaptarse rápidamente a la nueva situación y conseguir los objetivos propuestos con la declaración del ENP. Según el mismo Pulido, una rápida adaptación necesita de una rápida y veraz información sobre todos los agentes implicados en el ENP y sus interrelaciones.

La participación en la gestión de los ENP se lleva a cabo a través de los patronatos, las juntas rectoras, o los consejos, aunque tal y como afirma SGT (2003) en

muchas ocasiones esta participación resulta extremadamente convencional, y siendo prácticamente inexistente la participación en aspectos fundamentales para el éxito del ENP como la planificación, el diseño, la gestión, la prestación de servicios o la participación en el proceso de toma de decisiones acerca de las acciones a poner en marcha para generar beneficios económicos para la zona.

Diferentes estudios bastante actuales ponen de manifiesto la falta de participación social y coordinación entre los diferentes grupos de interés. Pulido (2010a) a través de un estudio para identificar a estos grupos de interés y las relaciones existentes entre ellos, identifica dos grandes grupos de interés entre los que hay una gran brecha en cuanto a sus intereses. Pulido diferencia un primer grupo de interés formado por las administraciones, instituciones y organismos públicos, que gozan de una clara ventaja, pues cuentan con el poder y la legitimidad necesarios para implementar las medidas que consideren oportunas, y un segundo grupo integrado por los empresarios de la zona, que hasta el momento no han adoptado una posición de liderazgo en la gestión turística de los ENP. Entre estos grupos de interés hay una gran brecha en cuanto a sus intereses se refiere y en consecuencia la cooperación entre ellos es uno de los grandes retos a afrontar por los ENP.

Otros estudios como los de Bejarano (2011) y Vázquez (2011), corroboran la tesis de Pulido, pues ponen de manifiesto como los diferentes agentes implicados en un mismo ENP, pueden tener intereses totalmente dispares, y como esta disparidad puede llegar a ser tremendamente perjudicial para el ENP. En cuanto al estudio de Bejarano, refleja como en el Parque Nacional de Doñana existen diferencias abismales entre población, Administración medioambiental, Administración turística, etc. y como finalmente la biodiversidad del parque sufre estas diferencias. Por su parte Vázquez analiza los conflictos socioambientales en el parque natural de Las Lagunas de Ruidera, y las repercusiones que la agricultura de regadío tiene sobre el turismo y la conservación del ENP.

5 LOS ENP COMO PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Desde sus comienzos los ENP han tenido una función social, y uno de los objetivos de su protección era su uso y disfrute por parte de la población. Este uso y disfrute ha ido evolucionando con el paso del tiempo y ha originado múltiples formas de uso, siendo actualmente la más característica, quizás por su mayor desarrollo la actividad turística (Bengoechea, 2010). El uso de la naturaleza para el desarrollo turístico ha dado lugar a múltiples tipologías de turismo, turismo rural, turismo de naturaleza, ecoturismo, etc. Sin embargo y a pesar de los grandes esfuerzos realizados para conservar los ENP, se ha demostrado que los efectos negativos del turismo en la naturaleza son considerables, y es en este aspecto donde deben establecerse las medidas necesarias y oportunas para que naturaleza y turismo se complementen sin ningún efecto negativo para ambos.

Actualmente nos encontramos en un momento en el que la sociedad está inmersa en un gran reencuentro con la naturaleza, de tal forma que se está produciendo un incremento en el valor percibido de los recursos y valores naturales, lo que puede llevar consigo la aparición de nuevas oportunidades para un nuevo modelo de turismo relacionado con la naturaleza caracterizado sobre todo por ser un modelo mucho más avanzado y sostenible, capaz de contribuir a la conservación de estos apreciados valores y recursos naturales (Alcántara, 2004). A pesar de los pasos dados en este ámbito, resulta necesario diseñar nuevas formas de gestión y de desarrollo, capaces de integrar la actividad turística como una actividad adicional en el entorno natural y rural, y mediante una coordinación eficaz de los modelos de uso público de los ENP con el aprovechamiento turístico de su entorno establecer un sistema de protección sostenible para todos los agentes implicados (Martín-Crespo, 2004).

5.1 EL USO PÚBLICO DE LOS ENP

Teniendo en cuenta el papel cada vez más relevante de los ENP en la sociedad actual, y el derecho de todos los ciudadanos, tanto de las generaciones presentes como de las futuras a su uso y disfrute, los gestores de estos espacios se ven obligados a afrontar la difícil tarea de conjugar un buen uso de estos lugares, mediante una planificación eficiente de todas aquellas actividades capaces de satisfacer a los visitantes sin que ello haga peligrar sus valores, bienes y recursos, de tal modo que todo lo planificado resulte compatible con la conservación del espacio para un futuro disfrute de las próximas generaciones.

Aunque desde sus orígenes los ENP han estado vinculados al recreo y uso por parte de la sociedad, puede apreciarse un giro evolutivo en la demanda de los espacios protegidos para uso recreativo, educativo y turístico con el transcurso del tiempo, sobre todo en los parques nacionales y los parques naturales, pues son los ENP que centran mayormente sus objetivos en la atención a visitantes (Europarc, 2002). La planificación de todas y cada una de las actividades que se lleven a cabo en un ENP, también denominado uso público, se ha convertido en el principal reto para quienes gestionan estos espacios (Bengoechea, 2010). Para el caso concreto de los Parques Nacionales, los sistemas de uso público se configuran como un mecanismo de respuesta a las demandas del turismo, al ser estos ENP los que mayor presión turística pueden recibir (Crespo, 2007).

5.1.1 CONCEPTO DE USO PÚBLICO

En un principio el uso público se centraba en la interpretación y la educación ambiental, pero estas actividades han evolucionado como consecuencia del uso turístico y la aparición de nuevas prácticas y actividades deportivas, de conocimiento de la naturaleza, de recreo en general, que este uso ha propiciado Europarc (2002). La gran aceptación de estas nuevas prácticas ha irrumpido en el concepto de uso público ampliándolo y orientándolo hacia las actividades de recreo y turismo pero también hacia una vertiente formativa, incorporando, cada vez más, un mayor componente educativo

en la visita (Muñoz y Benayas, 2007). De las diferentes y múltiples definiciones (Benayas y Blanco, 2000; Corraliza, García y Valero, 2002; Europarc, 2002; Gruber y Benayas, 2000.; Europarc, 2005; Centellas, 2010; Gómez-Limón, 2010) dadas a al término de uso público podemos establecer que es un concepto que se asienta en una serie de pilares estratégicos y de gran relevancia para la sostenibilidad del sistema de ENP:

- Es un concepto relacionado muy directamente con la gestión de los ENP, y que ejerce una influencia de gran consideración sobre las decisiones que adoptan los propios gestores.
- Tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con el uso del ENP que realizan los visitantes, la población local y resto de agentes implicados
- Uno de los fines que siempre debe perseguir el uso público es el acercamiento a los visitantes de todos los valores naturales, ecológicos, medioambientales y culturales que tiene el propio aspecto.
- El uso público debe ordenar todas las prácticas y actividades que se lleven a cabo en el ENP con el objetivo de garantizar la conservación del ENP y el disfrute de los visitantes.

El concepto de uso público gira en torno a las diferentes prácticas y actividades que se pueden llevar a cabo como consecuencia del uso y disfrute por parte de las personas que acuden a los espacios protegidos, ya se realicen éstas individual o colectivamente, de forma espontánea u organizada, con el objetivo de disfrutar de sus valores naturales, ambientales, estéticos, paisajísticos o culturales. Otros autores Gómez-Limón, (2010) establecen que el uso público es el conjunto de equipamientos actividades y servicios, que independientemente de quien los gestione, debe acometer la Administración del espacio natural protegido, con la finalidad de acercar a los visitantes a sus valores naturales y culturales, de una forma ordenada y segura, que garantice la conservación y difusión de éstos a través de la información, la educación y la interpretación ambiental.

Gruber y Benayas, (2000), se refieren al uso público como el conjunto de actividades, servicios e instalaciones, en espacios naturales, con el fin de acercar a visitantes y habitantes a sus valores tanto naturales como culturales, de una forma

ordenada que garantice la conservación de dichos recursos a través de mensajes educativos, utilizando la interpretación del patrimonio como estrategia de comunicación, y así mismo garantice y promueva el desarrollo sostenible del espacio. Para Molina y Pardo de Donlebún (2003) el uso público abarca todo un conjunto de actividades y prácticas, relacionadas con el recreo, la cultura y la educación que son apoyadas por un conjunto de programas, servicios e instalaciones que, independientemente de quien los gestione, debe garantizar la Administración del espacio protegido con la finalidad de acercar a lo visitantes a sus valores naturales y culturales, de una forma ordenada, segura y que garantice la conservación y la difusión de tales valores por medio de la información, la educación y la interpretación ambiental.

El Plan de Acción para los ENP del Estado español elaborado por Europarc en 2002, establece un concepto inicial de uso público, en los siguientes términos: *«el conjunto de actividades, servicios y equipamientos que, independientemente de quien los gestione, debe proveer la Administración del espacio protegido con la finalidad de acercar a los visitantes a sus valores naturales y culturales, de forma ordenada, segura y que garantice la conservación y la difusión de tales valores a través de la información, la educación y la interpretación ambiental»*. Posteriormente, el manual de conceptos de uso público en ENP, elaborado, tres años más tarde, por Europarc (2005) modifica la definición de uso público establecida en 2002 al tener en cuenta determinados aspectos bastante concretos de la definición anterior. De esta forma el uso público viene a ser *«un conjunto de programas, servicios, actividades y equipamientos que, independientemente de quien los gestione, deben estar garantizados por la Administración del espacio protegido con la finalidad de acercar a los visitantes a los valores naturales y culturales de éste, de una forma ordenada, segura y que garantice la conservación, la comprensión y el aprecio de tales valores a través de la información, la educación y la interpretación del patrimonio»*.

Según el propio Europarc (2005), estas modificaciones realizadas en la definición del uso público, se deben fundamentalmente, a que la Administración quiere evitar la obligación de proveer actividades, servicios y equipamientos, y es por ello que decide suprimir la expresión *«debe proveer»* y cambiarla por *«garantizar, planificar y desarrollar»*. Este cambio denota una cierta ambigüedad en el concepto, que también se pone de manifiesto cuando en la definición se hace referencia a la vinculación del uso público con la población local, relacionándolo con el desarrollo sostenible o

considerando el uso público como un proyecto común. Todos estos aspectos nos llevan a considerar que el concepto de uso público es un concepto cambiante en permanente evolución (Muñoz y Benayas, 2007) y que hay una gran necesidad de ahondar en las ideas que recoge el término y establecer un cuerpo teórico sobre este término (Europarc, 2002). En la misma línea se pronuncia Pulido (2005) al advertir que el concepto de uso público es un concepto caracterizado fundamentalmente por su dinamicidad y complejidad pues se trata de un término que abarca diferentes materias y disciplinas, dando origen a múltiples interpretaciones y afecciones por parte de aquellos que lo utilizan. Posteriormente Muñoz (2008) continúa defendiendo la tesis de que efectivamente el concepto de uso público se ha visto sometido a un proceso evolutivo, y que esta evolución ha sido propiciada entre otros por los cambios sociales y económicos que han experimentado a lo largo de la existencia de los ENP.

De una forma mucho más sencilla Benayas y Blanco (2000) definen el uso público como aquella parte de la gestión de los espacios protegidos que se relaciona con el uso que los visitantes hacen del espacio, considerando que éste es diferente de la actividad turística y que ambos conceptos no deben dar lugar a confusiones. En esta línea consideran que el uso público es una gran herramienta de gestión, que mediante la utilización de distintas técnicas como la interpretación o la educación ambiental consigue responder a múltiples demandas de la sociedad y que tiene un fundamental, la conservación de los valores naturales, ecológicos y medioambientales donde se desarrolla (Benayas y Blanco, 2000). Estos autores consideran que el uso público desempeña un papel extraordinariamente beneficioso para los ENP, papel que se manifiesta en aspectos concretos como:

- El uso público permite que la oferta de servicios «*turísticos*» se ajuste a la capacidad de carga del territorio, y por tanto los posibles impactos negativos de los visitantes en el ENP, disminuirían considerablemente.
- El uso público hace posible que la sociedad tome una actitud positiva y orientada hacia la naturaleza, produciéndose por tanto un acercamiento de la sociedad a los recursos naturales, lo que sin duda tendría sus efectos positivos en cuanto a disminución de los comportamientos vandálicos y a la posibilidad que se abre para el visitante de un mayor disfrute en su visita.

- A través del uso público las restricciones legales disminuyen sensiblemente, al igual que disminuye el incumplimiento de la normativa y los costes de mantenimiento de los ENP.
- El uso público se configura como una gran herramienta de comunicación, a través de la cual es posible dar a conocer las necesidades del ENP a la sociedad y explicar sus funciones y utilidades.
- El uso público es un elemento facilitador en las relaciones entre el ENP y los agentes implicados, pues incrementa el apoyo público por parte de los agentes implicados hacia el ente que presta uso público y hacia las acciones de conservación que implementa.

Podemos por tanto concluir en que las diversas definiciones de uso público establecidas por los diferentes autores así como por los organismos gestores son prácticamente iguales en lo que a aspectos esenciales se refiere, como el acercamiento a los valores de los recursos, la contribución a la conservación, la necesidad de un ordenamiento en estos usos y actividades así el carácter educativo de su práctica (Europarc, 2005), etc. Por el lado opuesto podemos considerar que sólo se diferencian en aspectos que podríamos calificar como de secundarios, y en cualquier caso de menor importancia para la conservación de los ENP

El Uso Público por tanto se configura como una herramienta muy eficiente y muy eficaz para la gestión de los ENP, ya que permite un acercamiento y una participación muchísimo más activa de la población local en la gestión de los ENP, permitiendo la implantación de sistemas de gestión sostenible. De hecho, algunos estudios de determinados autores corroboran que el Uso Público permite compensar en la gran mayoría de casos, parte la merma de renta que la declaración del ENP pudiese haber provocado Valle (2001).

En el ámbito de nuestra investigación es importante hacer una breve referencia al interés que despierta la relación uso público y turismo, tanto desde un punto de vista conceptual como práctico, ya que es vital poder establecer una separación de responsabilidad en la gestión entre aquellos organismos con competencias ambientales y aquellos otros con competencias turísticas. Pues según Europarc (2005), a pesar de que están bien delimitadas dichas competencias y que el uso público sea competencia

plena de la Administración ambiental, no sucede lo mismo con las actividades turísticas donde puede haber competencias compartidas por varias administraciones, a lo que hay que añadir que siempre pueden aparecer actividades que no son fáciles encuadrar y con responsabilidades compartidas. Ejemplo de ello es el senderismo, considerado desde una perspectiva legal como una actividad de turismo activo, y como uso público por parte de los organismos ambientales.

Sin embargo es fundamental conseguir la armonización de protección y conservación de los recursos naturales, con el progreso económico y social por un lado y con el disfrute de dichos valores a través del recreo, el turismo, la educación y la ciencia. Reflejo de esta necesidad de armonía es el área de influencia socioeconómica (generalmente integrada por los municipios que tienen todo o parte de su territorio incluido en el espacio protegido o en su zona periférica de protección), que cada vez es más frecuente encontrarlo en los nuevos espacios. La aparición de estas zonas dentro de los ENP, conllevan la implantación de nuevos sistemas económicos y de compensación adaptados según las limitaciones impuestas por las normas que regulen la protección del ENP. Además podemos observar como los usos de los ENP se van adaptando, siempre dentro de un marco conservacionista, pero cada vez más abierto, y orientado a la sostenibilidad, donde se puede apreciar como a través de la nueva regulación legal los ENP asumen un papel de territorios desde donde es posible promover, y de hecho se promueve cada vez más, las actividades tradicionales o nuevos modelos de desarrollo sostenible, de tal modo que la conservación se configura como el pilar estratégico sobre el que puede y debe apoyarse el desarrollo socioeconómico de la zona (Europarc, 2002a).

No obstante estos cambios apuntados, aún son el principio de un largo camino, pues es necesario reseñar que hasta el momento los instrumentos de desarrollo socioeconómico no han ido más allá de las subvenciones, las concesiones y algunos mecanismos de discriminación positiva. A ello hay que añadir que en general estos instrumentos se aplican fuera de cualquier programa de actuación integrado o coordinado con otras líneas de apoyo social y económico y suelen estar dirigidos a mejorar determinadas infraestructuras o a compensar o indemnizar por los posibles perjuicios que el ENP pueda ocasionar a la población local. Sin embargo, aunque aún es algo muy incipiente, se ha comenzado a diseñar e implantar ciertos planes de desarrollo socioeconómico. Estos planes están configurados como poderosos

instrumentos con los que es posible integrar conservación, y desarrollo sostenible y suelen estar dirigidos al desarrollo socioeconómico de la zona del ENP que pudiera verse afectada por la declaración del área protegida. Estos planes de dinamización suelen fundamentarse en el uso público y en el aprovechamiento turístico del espacio (Europarc, 2002a).

Esta simbiosis de turismo y uso público es bastante longeva y reciente a la vez. Longeva porque desde los inicios los ENP estaban abiertos para el disfrute y recreo de la sociedad, y reciente porque desde hace muy poco tiempo se están comenzando a poner los medios necesarios para garantizar la conservación de los ENP. En este sentido Blanco (2002) apunta que la comercialización de las actividades y servicios de uso público aún son un tema pendiente pues por un lado considera que estas actividades y servicios son insuficientes en una gran mayoría de casos y por otro lado estima que hay una necesidad patente de un sistema que permita integrar todas estas actividades conjuntamente. Una oferta integrada facilitaría la reserva de todos estos servicios y actividades, mejorando sensiblemente la gestión de los mismos así como su calidad y la percepción de los mismos por parte de los visitantes. Este sistema contribuiría a disminuir los costes de gestión y a incrementar la eficiencia de los procesos en la prestación de dichos servicios.

Otros autores como Gruber y Benayas (2000) creen que efectivamente las actividades de uso público deben estar reguladas de tal forma que el turismo no se convierta en algo alternativo a los usos tradicionales, sino que por el contrario se conviertan en actividades o usos complementarios. Según estos autores, las normas reguladoras de estas actividades deben perseguir en todo momento el incremento de la calidad en los servicios prestados, mejorar la oferta de actividades de uso público y turísticas y sobre todo fomentar y crear un mayor vínculo entre los turistas y el conocimiento de los recursos y valores del entorno natural. En la medida en que estas normas sean capaces de producir estos efectos, la satisfacción del turista aumentará y la conservación del ENP también será mayor. Convencidos de esta realidad establecen que el uso público es un concepto bastante amplio que encierra diferentes funciones que de forma global y armónica contribuyen a mejorar la calidad del ENP. Estas funciones son:

- Recreo: engloba todas las actividades libres u organizadas que se ofertan a visitantes para que estos puedan disfrutar de su tiempo de ocio en un ENP.
- Información y orientación: mediante esta función se pretende satisfacer cualquier necesidad o demanda que pueda experimentar el visitante respecto a cualquier aspecto básico del uso y disfrute del espacio. De igual forma se da a conocer al visitante las diferentes opciones de las que dispone para participar en los programas y servicios públicos que se prestan en el ENP, incluyendo la señalización necesaria para dirigir y orientarle en el propio espacio.
- Divulgación: incluye todas las acciones destinadas tanto a la población general como a grupos específicos, con el objetivo de dar a conocer los valores del ENP.
- Interpretación del patrimonio: esta función es considerada como una estrategia de comunicación in situ a través de la cual se pretende explicar a los visitantes, de una forma atractiva, entretenida y sugerente, las características de los recursos naturales y culturales del ENP, mediante distintos medios y técnicas, y siempre de forma voluntaria para los visitantes; con el objeto de conseguir un cierto nivel conocimiento, aprecio y respeto por los valores del ENP.
- Educación ambiental: también se considera como otra estrategia de comunicación, en este caso se apoya en actividades educativas programadas con objetivos didácticos concretos y por lo general se dirigen a grupos específicos que desean conocer los valores naturales y culturales del espacio.
- Extensión: esta función también podría considerarse como una herramienta de comunicación más, sólo que en este caso el mensaje se emite para informar y provocar una toma de conciencia en la población local del entorno.
- Seguridad: abarca todas las acciones necesarias para garantizar la seguridad de los visitantes durante su participación en cualquier actividad de uso público.

Además de estas funciones básicas del uso público, los autores consideran que es necesario tener en cuenta otras áreas de intervención, o funciones asociadas como son la formación y la habilitación de los recursos humanos, las publicaciones del ENP, y la comercialización y promoción de los servicios y actividades que se prestan. De forma accesoria, pero no menos importante el uso público tiene una función social, dentro de

la cual resulta esencial la participación ciudadana. Esta función cada día cobra mayor importancia debido a la puesta en marcha de diferentes programas de voluntariado.

Europarc (2002), también considera que el uso público se puede desagregar en una serie de acciones homogéneas para su aplicación en los ENP, estas acciones mantienen cierta similitud con las descritas por Gruber y Benayas (2000):

- Planificación.
- Desarrollo de programas de uso público.
- Legislación, financiación y presupuestos.
- Dotación de equipamientos de uso público.
- Información, señalización y seguridad.
- Personal.
- Comercialización y marketing.
- Conocimiento científico, seguimiento y la evaluación.

5.1.2 MARCO LEGAL: PROTECCIÓN Y DISFRUTE

Desde los orígenes de los ENP, la preocupación por el medio ambiente se ha ido incrementando considerablemente con el paso del tiempo. Esta preocupación se ha manifestado en las continuas demandas sociales para crear un marco legal que garantice la conservación del entorno natural y sus recursos. Inicialmente con la declaración de los primeros Parques Nacionales aparece la primera norma legal donde se regulan estos espacios. El 8 de diciembre de 1916 se publica la Ley de Parques Nacionales, por la cual se crea la figura de Parque Nacional y bajo cuyo amparo se declararon los cuatro primeros parques nacionales (La Montañas de Covadonga, Ordesa, Teide y Caldera de Taburiente) (Bengoechea, 2010). En el preámbulo de esta primera ley ya se hace referencia al creciente interés de los españoles por la

naturaleza: *«Existe en nuestra patria un constante movimiento de inclinación al campo altamente beneficioso para la mejora de continuo, Sociedades de turismo y grupos de excursionistas acometen la empresa, no siempre exenta de peligros, de escalar las cumbres de nuestras escabrosas cordilleras... y meritísimos profesores apartan del aula a sus alumnos para enseñarles a leer en el abierto libro de la naturaleza».*

La Ley de Parques Nacionales inicial insiste en la restricción de uso de los espacios que puedan protegerse bajo esta figura. Esta idea conservacionista se mantiene a lo largo del tiempo, prácticamente hasta la ley de 1989, y que queda reflejada en el concepto de Parque Nacional al definirlo como *«aquellos parajes excepcionalmente pintorescos, forestales o agrestes del territorio nacional, que el Estado consagra declarándolos tales con el exclusivo objeto de favorecer su acceso por vías de comunicación adecuadas y de respetar y hacer que se respete la belleza natural de sus paisajes, la riqueza de su fauna y de su flora y las particularidades geológicas e hidrológicas que encierran, evitando de este modo con la mayor eficacia todo acto de destrucción, deterioro o desfiguración por la mano del hombre».*

La legislación sobre Parques Nacionales aunque tiene un marcado carácter estático, se desarrolla y resulta fecunda desde su perspectiva conservacionista en los primeros años. Mediante un Real Decreto de 23 de febrero de 1917, se dispuso que los ingenieros jefes de Distritos Forestales, en el plazo de dos meses, remitieran a la Dirección General de Agricultura, Minas y Montes una relación de sitios notables que merecieran protección, pues según la ley debían conservarse todos aquellos espacios donde se dieran algunos de estos valores de belleza, singularidad, riqueza en cuanto a recursos naturales, etc. Este Decreto introduce en 1927, mediante la Real Orden de 15 de Julio una nueva figura de protección, la figura de Sitio Natural de Interés Nacional, bajo cuyo nombre se protegieron lugares como el Torcal de Antequera, las lagunas de Ruidera o la Pedriza del Manzanares, entre otros, y que en la actualidad han sido protegidos en su gran mayoría bajo otras nuevas figuras como las de Parque y Parque Natural (Europarc, 2009). El monte de San Juan de la Peña, en Huesca, fue en 1920, el primer espacio declarado para proteger aquellos lugares que aún no alcanzando rango de Parque Nacional merecieran la protección del Estado. Dicha declaración precisaba al menos de una Real Orden, mientras que la declaración de Parque nacional se llevaría a cabo por Real Decreto.

En 1927 aparece otra nueva figura de protección, el Monumento Natural, que se utilizó una sola vez, en 1930, para proteger a la Peña del Arcipreste de Hita, en la sierra de Guadarrama, que representa de forma inigualable la armonía entre naturaleza y cultura que en muchos espacios es posible observar. De este modo se hace posible que a partir de 1927, la protección de espacios naturales puede llevarse a cabo mediante cinco figuras distintas que en la corta existencia de legislación proteccionista se habían ido estableciendo por parte de la Administración. Estas cinco figuras son:

- Cotos Nacionales (antes Cotos Reales).
- Parques Nacionales.
- Sitios Nacionales.
- Sitios de Interés Nacional.
- Monumentos Naturales de Interés Nacional.

El cambio sustancial hasta el momento lo protagonizó la Ley de Montes de 1957 que derogó la Ley de Parques Nacionales de 1916, y mediante la cual se produjo la adscripción de la gestión de los parques nacionales a la Administración forestal. Posteriormente, la legislación urbanística adquirió gran importancia durante los años previos a la promulgación de leyes sectoriales de conservación de la naturaleza. Tal es el caso del primer espacio protegido en España bajo la figura de Parque Natural: el Parque Natural de Sant Llorenç del Munt i l'Obac, declarado en 1972 y basado en la Ley de Régimen del Suelo y Ordenación Urbana de 1956 (Iniesta, 2001).

Otro gran cambio tuvo lugar en 1971 con la creación del Instituto Nacional para la Conservación de la Naturaleza (ICONA) en el Ministerio de Agricultura. Este nuevo organismo puso de manifiesto el cambio social, económico e ideológico que se había fraguado durante la década de los sesenta. En 1975 se promulga una nueva ley, la Ley (15/1975) de Espacios Naturales Protegidos que se aprobó el 2 de mayo de 1975 y cuyo Reglamento para su aplicación no se promulgó hasta el 4 de marzo de 1977. Este nuevo marco legal se constituyó como una gran herramienta jurídica de protección que propició la declaración de innumerables lugares como ENP, fundamentalmente por parte de las comunidades autónomas. Esta ley estableció nuevas figuras de protección y obligó a reclasificar los ENP existentes, para adaptarlos a las nuevas categorías de

Reserva Integral, Parque Nacional, Parajes Naturales de Interés Nacional y Parque Natural (Vacas, 2005).

La figura de Parque Natural fue una de las grandes aportaciones de la Ley de 1975, debido a la influencia que ha ejercido en la política proteccionista posterior. Esta nueva figura de parque tenía entre otros el objeto de facilitar el contacto entre hombre y naturaleza así como la armonización entre la conservación de los valores y recursos naturales del espacio y el uso y aprovechamiento ordenado de dichos recursos. Esta nueva visión conservacionista supuso un giro bastante considerable en la política conservacionista, a nivel global, que hasta ese momento consideraba que los espacios merecedores de protección debían entre otras cosas, ser espacios no transformados o poco modificados por el uso y la ocupación del ser humano (Vacas, 2005).

La Constitución Española recoge en su artículo 45, el derecho de todos los españoles a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo, a la vez que exige a los poderes públicos que velen por la utilización racional de todos los recursos naturales, con el fin de proteger y mejorar la calidad de vida y defender y restaurar el medio ambiente, apoyándose para ello en la indispensable solidaridad colectiva. En el artículo 149.1.23, la carta magna reserva al Estado la competencia exclusiva para dictar la legislación básica sobre protección del medio ambiente.

A pesar de lo expuesto en la Constitución, no es hasta 1989 cuando se aprueba una nueva ley, la Ley 4/89, de 27 de marzo, de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestres, que deroga la ley de 1975 y amplía su contenido, convirtiéndose en la norma de referencia del nuevo modelo de estado autonómico, donde las propias comunidades autónomas asumen competencias de gestión en los ENP (Bengoechea, 2010). La Ley 4/89 recoge cuatro figuras de protección: Parque, Reserva Natural, Monumento Natural y Paisaje Protegido, y se hace eco del mandato establecido en el artículo 45 de la Constitución Española del derecho de todos los españoles a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo.

Uno de los nuevos aspectos que incorpora la ley, es que establece la obligatoriedad para los ENP de disponer de un plan sobre el uso de sus recursos

naturales fundamentado siempre bajo las directrices conservacionistas y desde una perspectiva compatible y facilitadora del desarrollo sostenible. Así en el artículo 4 de la ley se designa como instrumento de planificación el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales (PORN) y en el artículo 19 se establece el Plan Rector de Uso Gestión (PRUG) como documento básico para la gestión de los ENP protegidos bajo la figura de parque (Bengoechea, 2010; Europarc, 2011; Europarc, 2002).

Respecto al desarrollo legislativo por parte de las comunidades autónomas se puede observar como todas las comunidades autónomas excepto Madrid y Cantabria han desarrollado su propio ordenamiento jurídico en materia de conservación de espacios naturales, lo que ha configurado un cuerpo legal de magnitud considerable. Sin embargo puede apreciarse como en casi todos los casos esta legislación desarrollada sigue muy de cerca el modelo de la ley estatal. Este acercamiento legal no impide que cada comunidad introduzca diferencias importantes, e incorpore y desarrolle con mayor medida determinados principios, normas y preceptos por los que aboga la más reciente normativa medioambiental de carácter internacional (Florido y Lozano, 2005).

En 2007, la ley 4/89 es derogada por la ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, pues los cambios acontecidos en materia de medio ambiente y la adaptación a las nuevas normas y recomendaciones internacionales emitidas por organismos ambientales internacionales, como el Consejo de Europa, la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Comisión Europea, etc a través de diferente normativa, planes y acuerdos con el objetivo de frenar el rápido deterioro de la biodiversidad a nivel internacional (Bengoechea, 2010). Esta nueva ley se inspira en una serie de principios básicos como la prevalencia de la preservación de la protección ambiental respecto a la ordenación del territorio y la ordenación urbana, la precaución ante cualquier actuación que pueda interferir en los ENP, en la mejora de la sostenibilidad del proceso de desarrollo socioeconómico de las zonas afectadas por la protección de los espacios, en promocionar la utilización ordenada de los recursos que garantice la sostenibilidad del sistema, la integración de la conservación, con el uso sostenible, mejora y restauración del patrimonio natural y la garantía de la información y participación de los ciudadanos en las políticas proteccionistas.

La ley 42/2007 a través de su articulado pretende ser una herramienta garante de la conservación del patrimonio natural y la biodiversidad y para ello se asienta en la sostenibilidad de los ENP. Por ello la ley establece dar prioridad a los acuerdos voluntarios con propietarios y usuarios, en cuanto a planificación y gestión de espacios naturales protegidos, la obligatoriedad para los entes públicos de velar por la conservación del patrimonio natural, dotando los instrumentos necesarios para determinar en todo momento el estado de conservación del patrimonio natural y la biodiversidad a nivel nacional, así como las causas que lo han propiciado. El objetivo de todo este conocimiento es que éste se configura como el pilar sobre el que diseñar las medidas necesarias para conservar la naturaleza mediante políticas integradoras de conservación y uso sostenible de los recursos naturales promoviendo la participación social y la educación ambiental así como la cooperación y la coordinación entre todos los agentes implicados en la protección de la naturaleza.

Tal y como muestran los datos de la **tabla 5.1** en la mitad (La Rioja, País Vasco, Murcia, Aragón y Cantabria) de estas diez comunidades domina la propiedad pública, y en el resto predomina la propiedad privada. Este dato es importante de cara al uso público de los ENP, y por tanto de cara, también a las actividades recreativas que se puedan llevar a cabo en ellos.

Las diferentes administraciones de medio ambiente son las encargadas de gestionar los ENP y por tanto son quienes regulan el acceso a los mismos y el disfrute de sus recursos mediante el concepto de uso público (Martín-Crespo, 2004; Riera y Aguiló, 2003). Los ENP disponen de unas áreas de gestión del uso público con presupuesto y recursos humanos (técnicos, informadores, guías, vigilantes, mantenimiento) a través de las cuales diseñan y ejecutan los correspondientes instrumentos de gestión (PRUG, PORN y Planes de Uso Público) (Martínez, 2002). El proceso de elaboración de los planes de ordenación y gestión es la clave para la consolidación de los ENP (Gómez-Limón, de Lucio y Múgica, 2000; Riera y Aguiló, 2003).

El esfuerzo de las administraciones públicas por contribuir a la conservación de estos espacios se refleja en el caso concreto de Peñalara en que es un espacio que cuenta con PORN y PRUG. El objetivo principal de estos planes es la conservación del espacio y el disfrute del mismo por parte del hombre, ya que para Sepúlveda (2002) no se trata de hacer de estos espacios santuarios inaccesibles al hombre, sino de lugares

donde primando la conservación se puedan llevar a cabo determinadas actividades compatibles con la preservación del medio, pues para este autor como para muchos otros expertos, no se puede entender la naturaleza sin el hombre, ya que sería un grave error. Hay que señalar que este parque está llevando a cabo una política conservacionista a la vez que está fomentando el uso público y recreativo en las áreas con más huella humana, protegiendo al máximo las zonas menos dañadas y que aún conservan gran cantidad de valores medioambientales, así como especies de flora y fauna. De esta forma tal y como nos señala D. Luis Navalón, director del Centro de Gestión del parque, se está apostando por la conservación y de forma paralela por el desarrollo de un turismo sostenible dentro del parque, capaz de atender la demanda de los visitantes que cada día acuden al mismo.

5.1.3 LAS ACTIVIDADES DE OCIO Y RECREATIVAS EN LOS ENP

Si entre las motivaciones de la protección de determinados espacios se ha encontrado desde siempre, su protección para el uso y disfrute de la población tanto en el presente como en un futuro, de igual forma, podemos advertir que esta conservación lleva consigo, por tanto, la posibilidad de establecer determinadas actividades de ocio y recreo compatibles con la conservación del ENP (OAPN; 2011a). Los datos de uso público de los ENP, reflejan como estas actividades se han ido desarrollando e implantando de forma satisfactoria y cada vez con más fuerza en estos espacios. Sin embargo hay que señalar que esta implantación no siempre se ha realizado de la forma más eficiente, lo que sin duda ha tenido consecuencias negativas en la conservación de estos espacios, y que la ordenación de las actividades de uso público se ha convertido en un reto para la gestión (OAPN; 2011a).

En la actualidad, es necesario plantear un cambio de paradigma en lo que a conservación y uso de los ENP, pues aunque es cierto que la utilización masiva de los ENP para el recreo humano ha provocado la degradación de estos espacios, incluso en algunos de ellos en un alto grado, es fundamental analizar las causas que han llevado a esta situación y proponer un nuevo modelo de aprovechamiento recreativo compatible con la conservación más estricta, donde la planificación y la gestión sean los pilares principales y el uso recreativo sea un uso sostenible y responsable.

Antes de exponer las actividades de ocio y recreo que los ENP llevan a cabo, es necesario realizar una breve alusión a la existencia de una gran diversidad de términos referentes a las prácticas de ocio y recreo en la naturaleza, donde los diferentes conceptos utilizados pueden llegar a ser utilizados de forma indebida. Estas actividades constituyen una realidad bastante compleja y heterogénea tanto desde la perspectiva de la oferta como desde la perspectiva de la demanda, y ello se debe entre otras cosas a las múltiples implicaciones territoriales, sociales, económicas, y medioambientales que conllevan (Rivera, 2010a). En nuestra investigación haremos referencia a este tipo de actividades, tomando como base el concepto de uso público.

La gran mayoría de ENP tienen uso público y, teniendo en cuenta que el uso público engloba todo un conjunto de programas, servicios, actividades y equipamientos con lo que la Administración dota a un ENP para acercar de un modo seguro y ordenado el espacio a los visitantes, y garantizando en todo momento la conservación, (Europarc, 2005; OAPN, 2011a), podemos concluir en que en una gran mayoría de ENP se desarrollan actividades de ocio y recreo. Estas actividades dependen de los recursos del ENP así como de la tipología de visitantes que reciba el espacio, pues en cierta medida serán las motivaciones de estos visitantes las que determinarán la realización de un determinado tipo de actividades (Muñoz, 2006; OANP, 2011a). Para autores como Pulido (2005) el uso público es una herramienta a través de la cual los gestores pueden incidir en la conservación del ENP, orientando las actividades que se pueden llevar a cabo en el ENP, hacia las zonas menos sensibles. Ejemplo de esta función de conservación podemos encontrarla en los centros de visitantes donde se puede forzar la distribución de los visitantes en el ENP, a través de la información que se les ofrece

No obstante la realización de itinerarios, ya sean libres o guiados, la contemplación y la observación de la naturaleza y el paisaje, las visitas culturales, la interpretación, la educación ambiental o la práctica de determinados deportes, son actividades recreativas que se suelen llevar a cabo en la gran mayoría de ENP (SGT; 2004; Muñoz, 2006). Otras actividades que van cobrando cierto protagonismo y que cada vez llevan a cabo un mayor número de visitantes son el montañismo, la fotografía, el buceo o la espeleología, entre otros.

El paseo, la observación de la naturaleza y la práctica del senderismo, es una de las actividades que de forma mayoritaria suelen realizar los visitantes a ENP. Este tipo de actividades varía desde cortos paseos en las cercanías de las áreas recreativas hasta la realización de itinerarios de medio y largo recorrido. Y la observación de la naturaleza puede variar entre la contemplación de determinados paisajes o parajes singulares, hasta la observación de determinadas especies. Ejemplo vivo de ésta última, ha sido el desarrollo en la última década, del turismo ornitológico, entendido éste como el turismo que presenta como motivación principal la observación y reconocimiento de especies de aves, avistadas en su entorno natural (Fernández et al. 2007) y que se ofrece como una gran alternativa de desarrollo socioeconómico para la población local. Para poder practicar estas actividades es necesario disponer de una amplia y completa red de senderos, guiados y autoguiados, en los diferentes ENP para poder ser transitados por los innumerables visitantes sea cual sea su edad, su estado físico o sus expectativas.

En algunos ENPs existe la posibilidad de poder realizar rutas guiadas gratuitas, previa reserva. Los Parques Nacionales muestran esta posibilidad, pues son lugares donde se ha potenciado esta actividad con la finalidad de regular el acceso de visitantes, y proteger de esta forma sus valores naturales y ecológicos. En los ENP, donde se da esta actividad, ésta suele coexistir con otras similares llevadas a cabo por empresas especializadas generalmente ubicadas en la zona. Los itinerarios suelen discurrir por caminos tradicionales, habilitados para la marcha y el excursionismo, a través de los cuales se tiene posibilidad de acceder a los lugares más emblemáticos del ENP, recorriendo el patrimonio natural y cultural, en una gran mayoría de ellos pueden realizarse en vehículo, ya sea privado o público, en todoterreno, en autobús, en bicicleta o a caballo y por supuesto a pie. Según las características de los diferentes itinerarios se puede establecer una clasificación de senderos, tal y como se muestra en la **tabla 5.1**.

Los centros de visitantes constituyen uno de los principales recursos de los ENP, donde es posible obtener gran cantidad de información, orientación y asesoramiento respecto a qué hacer y cómo disfrutar mejor del ENP. Estos centros de visitantes ofrecen diferentes y múltiples servicios como información sobre los ENP, atención personalizada, actividades formativas, exposiciones, venta de publicaciones, recuerdos o productos artesanales, etc. Los visitantes pueden recibir información sobre la historia,

los valores naturales y culturales, así como información práctica, mapas, rutas y/o otras actividades. Además los centros de visitantes pueden a su vez ofrecer servicios adicionales mediante otras infraestructuras concretas anexas como puede ser una oficina del espacio natural, un taller de educación ambiental, un centro de documentación, un centro temático o ecomuseo, etc.

Tabla 5.1. Clasificación de senderos en ENP

Tipo	Subtipos
Interpretativo: a lo largo del mismo, el público recibe explicaciones acerca del significado de los rasgos más sobresalientes de su recorrido, mediante un mensaje emitido ya sea por un guía intérprete o por medios no atendidos por personal.	<p>Autoguiado: asistido por elementos explicativos de apoyo como paneles interpretativos, paneles informativos, guía de la ruta, etcétera, que permiten al visitante su realización de forma autónoma.</p> <p>Guiado o ruta interpretativa: Asistido por un guía o intérprete de la naturaleza que comunica el patrimonio y los valores del espacio a través de un recorrido.</p>
Señalizado: aquel que está marcado con signos convencionales (hitos, señales, marcas, etcétera) e indicaciones destinadas a facilitar su utilización, fundamentalmente en recorridos a pie.	<p>Homologado: aquel sendero señalado que ha sido registrado por las federaciones autonómicas de montañismo por cumplir unas exigencias precisas de trazado y señalización.</p> <p>Sendero GR(gran recorrido): sendero homologado según las normas internacionales (European Ramblers Association) con más de 50 km y con un recorrido de más de dos jornadas. Se señala con marcas blancas y rojas.</p> <p>Sendero PR (pequeño recorrido): sendero homologado según las normas internacionales (European Ramblers Association) con más de 10 km (o de más de 8 km si el grado de dificultad es muy alto) y que se realiza en una jornada. Está señalado con marcas blancas y amarillas.</p> <p>Sendero SL (sendero local): Sendero homologado según las normas internacionales (European Ramblers Association) de un máximo de 10 km y dificultad mínima. Está señalado con marcas blancas y verdes.</p>
Otros senderos	<p>Ruta tinerario acondicionado que puede atravesar de forma combinada el medio natural o asentamientos, para ser practicado fundamentalmente con vehículo a motor, y, cuando el medio lo requiere, con vehículo todoterreno.</p> <p>Vía ciclista / Carril de cicloturismo Vía o carril acondicionado para la práctica de cicloturismo en el medio natural. Su adecuación debe incluir la señalización e indicaciones destinadas a facilitar su utilización, y las actuaciones destinadas a mejorar su conservación y seguridad.</p> <p>Vía verde Infraestructura ferroviaria en desuso acondicionada como itinerario no motorizado.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Europarc (2005)

A la hora de dotar a un ENP de un centro de atención a visitantes, esta dotación se realiza a partir de determinados aspectos como su localización, llevándose a cabo en

un entorno que invite a la contemplación, su arquitectura también es importante y en general suelen ser una muestra de la arquitectura del lugar, aprovechando antiguos edificios (caseríos, molinos e incluso ermitas) que se rehabilitan. También puede dotarse mediante la integración en el paisaje de un nuevo diseño arquitectónico que incorpore las últimas tendencias en integración paisajística y arquitectura bioclimática (OAPN, 2011). Sin embargo, la relevancia del centro de visitantes todavía no está en consonancia con el uso dado por sus usuarios, en el caso de los Parques Nacionales, según un estudio llevado a cabo por el OAPN en 2011, sólo el 20% de los visitantes a Parques Nacionales habían acudido al centro de recepción del parque.

El centro de visitantes, casa del parque, centro de información o centro de interpretación desempeña un papel fundamental en la visita, en el disfrute del resto de recursos del ENP e incluso como instrumento de gestión de visitantes, y es por ello que este recurso necesita de una gran estrategia de comunicación que permita al visitante conocer su existencia, su localización en el ENP, así como todos los servicios que ofrece. Podríamos asegurar que este equipamiento es un eje de referencia clave para la oferta de uso público. A través de estos centros se pretende dar servicio de recepción, información e interpretación del ENP, para dar a conocer sus valores naturales y culturales así como su forma de gestión. Este servicio se puede realizar de forma personalizada o bien a través de exposiciones con carácter interpretativo. De igual forma intenta dar un servicio de orientación para la visita a través de la información de la oferta de uso público, así como a través de la promoción y el desarrollo de diversos programas de actividades y servicios vinculados al uso público y a la educación ambiental (Europarc, 2005).

Según OAPN (2011) el centro de visitantes va a ver condicionado su uso por una serie de elementos y circunstancias intrínsecos al propio centro, como su ubicación, su accesibilidad, la señalización, los servicios y actividades que ofrece, la publicidad del mismo a través de medios de comunicación, agencias turísticas e instituciones públicas, y otros elementos ajenos que dependen del tipo de visitante. La ubicación debe establecerse cerca de las principales vías de acceso al ENP, incluso puede localizarse dentro del propio espacio, y en este caso debe ubicarse en un lugar que resulte fácil de localizar para el visitante. En cuanto a los factores externos que condicionan el uso de los centros de visitantes, se puede decir que es fácilmente controlable por el ENP, pues al fin y al cabo es el propio ENP, a través de sus políticas de uso público y turismo el

que determina los diferentes «*paquetes turísticos*» que puedan ser ofrecidos por tour operadores, alojamientos rurales, empresas de turismo activo, etc., lo cual determina en gran medida la información que pueda publicarse sobre el ENP; así como el tipo de visitante que acude al ENP, pues la visita al centro es una elección del propio visitante en la planificación de su viaje, teniendo siempre en cuenta lo que va a obtener en el centro y el tiempo que debe invertir en la visita (OAPN; 2011).

La información ofrecida por el ENP, se encuadra dentro de un marco que abarca desde cualquier folleto, guía o documento escrito sobre el ENP, al personal que trabaja como guía o informador del ENP. A través de los informadores profesionales, el ENP, facilita información a los visitantes, les ofrece las mejores recomendaciones para optimizar la visita y busca una buena distribución de los visitantes en el territorio y un mejor aprovechamiento de su tiempo. En algunos ENP, estas funciones del informador van más allá y llega a asumir incluso responsabilidades de recopilación, actualización y entrega de la información, así como de evaluación de este servicio en el ENP (Europarc, 2005).

En este recurso del ENP, es fundamental que el personal esté bien formado pues son el referente humano y el único contacto personal del visitante con el Parque, por lo que estos guías pueden ser el mejor canal para transmitir y comunicar las normas básicas fundamentales sobre el ENP, motivar al visitante fomentando un uso responsable del espacio, e incluso inculcar determinados conocimientos ambientales capaces de generar una actitud plenamente conservacionista en quienes acuden a los ENP. La importancia de esta persona es tal en el ENP, que en los últimos años su dotación ha seguido una tendencia alcista, siendo una figura que cada día está más presente en estos espacios. Debemos destacar que la calidad de servicio percibida por los visitantes dependerá en gran medida del trabajo de estas personas.

El tipo de visitante será también determinante del calado del mensaje transmitido por los guías. Según OAPN (2011) aquellos visitantes cuya estancia en el ENP es más larga son quienes dedican mayor tiempo a preparar el viaje y están más informados sobre el ENP. No obstante y a pesar de ello suelen solicitar más información en el ENP y se relacionan más con el personal, mostrando un mayor interés con las explicaciones ofrecidas. Por tanto podemos observar como la predisposición del visitante a la visita y la formación acerca del ENP, van a influir también de forma considerable en su relación

con el ENP y en el uso y disfrute de los recursos y valores del espacio. En el caso específico de la propia Red de Parques Nacionales, parece ser que la información facilitada por los establecimientos que de alguna forma entran en contacto con los visitantes, pero que son ajenos al parque, como pueden ser hoteles, oficinas de información turística, ayuntamientos, casas rurales, etc., suele ser bastante escasa

En cuanto a la señalética o señalización de los ENP, es otro servicio que en general está bastante desarrollado y que suele ser bien valorado por los visitantes de los ENP, pues lo consideran un servicio básico para poder disfrutar del espacio. El único inconveniente del que puede adolecer este servicio es la falta de homogeneidad, cuando los elementos señalizadores han sido facilitados por diferentes organismos, en ese caso y según Europarc (2005) debería prevalecer aquella que haya implantado la Administración ambiental.

A pesar de los esfuerzos realizados para que las actividades recreativas no tengan consecuencias negativas en los ENP, aún éstas continúan produciendo bastantes daños en la naturaleza y ello es debido fundamentalmente, tal y como afirma Europarc (2010a) a cuatro razones fundamentales:

- La planificación y ubicación inadecuada de este tipo de actividades, ya que algunos deportes o juegos que se practican son más propios de parques urbanos que de ENP. Es importante tener en cuenta las características propias del espacio así como su resistencia y la reversibilidad de los posibles daños, pues en una gran cantidad de casos éstos son irreversibles. Los efectos de estas actividades van a depender en gran medida de la fragilidad del ENP y de las características del terreno
- La inadecuada forma de realizar la actividad, que puede provocar que actividades totalmente inocuas como el senderismo tengan grandes impactos en la conservación del ENP, como consecuencia, por ejemplo de una afluencia excesiva constante de visitantes.
- El mal comportamiento del turista, que en muchas ocasiones no sabe que se encuentra en un ENP, o no es suficientemente consciente de los daños que sus acciones pueden ocasionar.

- Los impactos que puede ocasionar la infraestructura necesaria para la práctica de estas actividades, pues la gran mayoría de actividades recreativas necesita algún tipo de equipamiento, ya se trate de un sendero, un aparcamiento, un área recreativa, etc. En este caso los mayores impactos suelen estar causados por la mala ubicación de estos equipamientos.

5.1.4 EL TURISMO DE NATURALEZA Y EL ECOTURISMO EN LOS ENP

Los ENP, han asistido en los últimos años a un cambio de configuración, donde esa configuración ecológica inicial que propició su aparición se ha visto complementada y asistida por una nueva dimensión económico-productiva, así como otras dimensiones de tipo, turístico-recreativo, residencial y cultural, debido fundamentalmente a los cambios sociales, económicos, culturales y medioambientales experimentados en la sociedad tanto a nivel nacional como a nivel global (Rivera, 2010a). La propia diversidad de los productos y actividades que integran el turismo y el ocio activo en contacto con la naturaleza proviene del carácter multifuncional y complejo de los espacios rurales y naturales donde se llevan a cabo.

Durante estos años el turismo no ha permanecido al margen de estos cambios , y se puede observar como el intenso desarrollo experimentado por el modelo turístico hace que las interpretaciones y valoraciones genéricas resulten simplistas, pues las consideradas actividades turísticas de naturaleza resultan enormemente variadas en la práctica y muy diferentes en cuanto a su integración ambiental y a su relación con el medio natural, pudiendo variar desde lo más convencional a lo más impactante (SGT, 2004). Esta diversidad de productos y actividades que configuran el turismo en el medio natural es consecuencia del carácter multifuncional y complejo que poseen los ENP (Rivera, 2010a)

Estas actividades turístico-recreativas, cada vez se desarrollan más en espacios poco utilizados por el hombre (Díaz, 2004, Muñoz, 2006, Rivera, 2010a). El Código Ético Mundial, considera tanto al turismo de naturaleza como al ecoturismo, como una tipología de turismo enriquecedora y de gran valor, siempre que se adapten a la capacidad de ocupación de los lugares, al patrimonio natural y a la población local (Lanquar, 2001). Aunque ambos términos son muy parecidos, tienen matices diferentes,

por lo que es importante analizar uno y otro de cara a poder analizar de forma más objetiva la actividad turística dentro de los ENP.

Para la definición de estos dos términos tomaremos como puntos de referencia a la Secretaría General de Turismo y a la Organización Mundial del Turismo. La primera establece cuatro definiciones de Turismo de naturaleza en su estudio denominado «*El Turismo de Naturaleza en España y su plan de impulso*»:

- Turismo de Naturaleza: *«es aquél que tiene como principales motivaciones la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, la interpretación y/o conocimiento de la naturaleza, con diferente grado de profundidad y la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos»* (SGT, 2004: 14).
- Turismo en la naturaleza. Turismo de esparcimiento en la naturaleza: *«es aquél que tiene como motivación principal la realización de actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza sin degradarla. Estas actividades no están especializadas en el conocimiento ni en actividades deportivas que usen expresamente los recursos naturales»* (SGT, 2004: 14).
- Turismo sobre la naturaleza. Turismo activo deportivo en la naturaleza: *«es aquél que tiene como motivación principal la realización de actividades deportivas de diferente intensidad física y que usen expresamente los recursos naturales sin degradarlos»* (SGT, 2004: 14).
- Turismo por la naturaleza. Ecoturismo *«es aquél que tiene como motivación principal la contemplación, disfrute y/o conocimiento del medio natural, con diferente grado de profundidad, para lo que puede realizar actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales»* (SGT, 2004: 14).

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2002: 4) en su estudio «*El Mercado Español del Ecoturismo*» hace referencia al turismo de naturaleza como *«todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en el que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales»*. Posteriormente define el ecoturismo como *«un turismo en espacios poco actuados por el hombre, que debe contribuir a la protección de la naturaleza y al bienestar de las poblaciones*

locales». Todas estas aportaciones ponen de manifiesto, una vez más, la falta de unanimidad en la definición de estos conceptos y la complejidad de los mismos.

En este sentido se manifiesta igualmente Torres (2004), cuando sostiene que es posible diferenciar dos tipos de turistas en función de las motivaciones que les impulsan a visitar ciertos destinos. Estos dos grandes grupos de turistas a su vez originan dos grandes grupos de motivaciones. El primer grupo abarcaría las motivaciones genéricas, que son aquellas que impulsan al turista a visitar un determinado destino, con el objetivo fundamental de descansar, divertirse y disfrutar del ambiente que puede respirar en dicho lugar. En este grupo se encuadraría el turismo de sol y playa, el turismo urbano, el turismo de naturaleza y el turismo rural. El segundo grupo sería el que englobaría las motivaciones específicas, es decir, las motivaciones que llevan al turista a visitar un lugar concreto con el objetivo de satisfacer necesidades concretas como la práctica de un determinado deporte, la visita a ciertos monumentos, la observación de algunas especies, etc. De este modo surgirían ciertos tipos de turismo como el turismo de salud, el turismo ornitológico, el turismo deportivo, etc. A estos dos grandes grupos de motivaciones, se pueden unir otras motivaciones complementarias o secundarias.

En esta línea, la SGT (2004) recoge en su Plan de Impulso para España la variedad de motivaciones del turista de naturaleza. Según los datos obtenidos del estudio realizado para diseñar el plan, las principales motivaciones de los turistas de naturaleza son: descansar y divertirse (38%), realizar actividades deportivas (32%) y conocer la naturaleza (28%), siendo el porcentaje de turistas que aseguran estar realizando un viaje de naturaleza exclusivamente minoritario (13%).

Como se puede apreciar en la **tabla 5.2**, el ecoturismo es el único segmento turístico que en su definición incorpora los tres elementos del turismo sostenible, y desde el punto de vista medioambiental puede ser una herramienta de conservación, desde el punto de vista social, reporta beneficios a las comunidades locales y desde el punto de vista económico se constituye como la principal fuente de ingresos de muchos países en vías de desarrollo (Pérez, 2004, Monterio, 2004).

Por su parte, en la misma línea Puertas (2006) considera que el concepto de ecoturismo debe contemplar cinco principios fundamentales como son la unión con la

naturaleza, orientarse a la conservación medioambiental; tener una función educativa; reportar un beneficio para las poblaciones locales; y buscar la satisfacción del turista.

Tabla 5.2. Diferentes conceptos de ecoturismo

Autor	Definición
Ceballos-Lascuráin (1988:13-14)	« <i>Ecoturismo significa viajar a áreas naturales, relativamente poco perturbadas o contaminadas, con el objetivo específico de estudiar, gozar, admirar sus paisajes, su flora y fauna silvestres, así como cualquier manifestación cultural (tanto pasada como presente) encontrada en estas áreas. El turismo ecológico implica una apreciación científica, estética o filosófica, sin que el turista sea precisamente un científico, artista o filósofo profesional</i> ».
Elizabeth Boo (1990:XIV)	El ecoturismo es el turismo de naturaleza que contribuye a la conservación del medio ambiente « <i>Puede proveer una justificación económica para la conservación, de áreas que de otra manera no recibirían protección</i> ».
UICN (1993) (Citado por Faggeti, 2001:12)	« <i>Aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente o del pasado) que pueda encontrarse en el lugar, a través de un proceso que promueva su conservación. Tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia la participación activa de las poblaciones locales en su desarrollo, de manera que le permitan obtener beneficios sociales y económicos</i> ».
(OMT, 2002:16)	« <i>Ecoturismo es todo turismo basado en la naturaleza en el que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales</i> ».
(Pérez, 2003: 21)	« <i>El ecoturismo va más allá de la mera visita a un espacio natural, implica que es un turismo sostenible, es decir, que puede mantenerse en el tiempo, porque respeta al medio ambiente en el que se desarrolla. Y además, porque involucra y beneficia tanto a la población local como al espacio natural y al país en el que se realiza y bien desarrollado, puede convertirse en el perfecto aliado para conservar la naturaleza</i> ».
(SGT, 2004:14)	« <i>Ecoturismo es aquel que tienen como motivación principal la contemplación disfrute y/o conocimiento del medio natural, con diferente grado de profundidad, para lo que puede realizar actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales</i> ».
(Drum y Moore, 2005: 15)	« <i>Ecoturismo es un viaje responsable a zonas naturales, que es respetuoso con el medio ambiente y mantiene el bienestar de la población local</i> ».
(Europarc, 2010a: 31)	« <i>El turismo que se realiza motivado por la naturaleza, para descubrirla, conocerla y disfrutarla, es la modalidad turística más idónea en los espacios protegidos. Como todo turismo de naturaleza, no debe conllevar el deterioro de los recursos que lo sustentan</i> ».

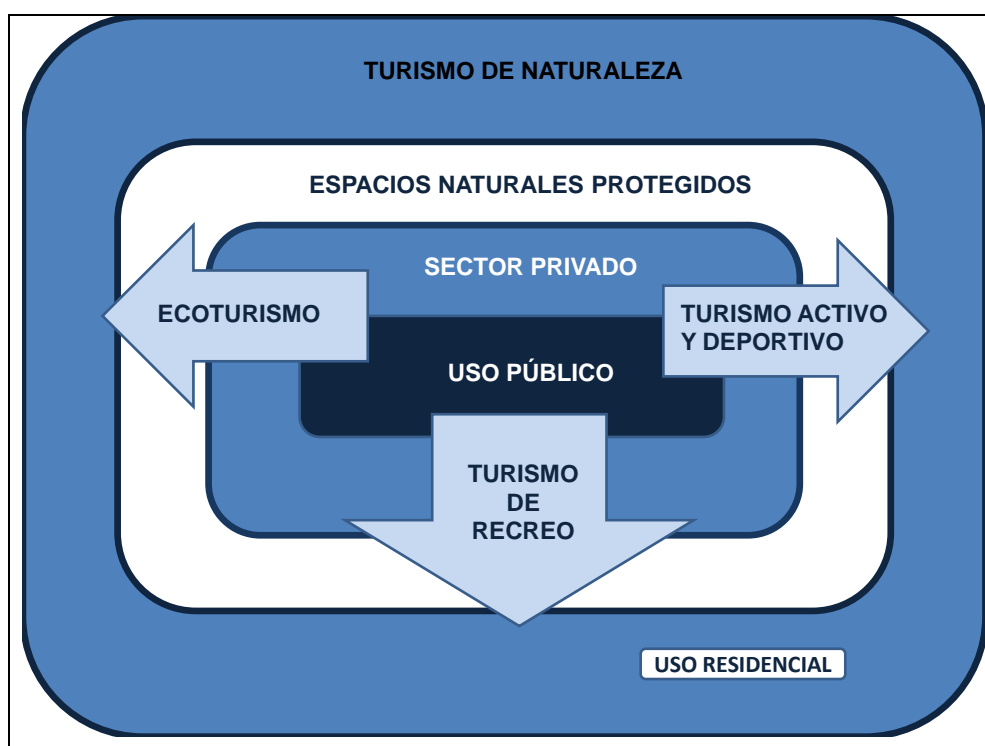
Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en todas estas definiciones que, el ecoturismo es una tipología de turismo que tiene como principal objetivo el disfrute de la naturaleza y la contribución a su conservación (Duana, Rodríguez y Edder, 2011), mientras que el turismo de naturaleza es un término mucho más amplio y complejo. También parece generalizarse entre las diferentes acepciones aportadas, que este tipo de turismo se lleva a cabo especialmente en lugares protegidos, donde la huella humana escasea, mientras que

las definiciones de turismo natural no registran ninguna prioridad sobre los espacios protegidos, simplemente se observa que se lleva a cabo en espacios naturales, pudiendo ser éstos protegidos o no.

El **gráfico 5.1** muestra todo el ámbito que abarca el turismo de naturaleza, así como todo aquello que el turista encuentra en un destino de esta tipología, es decir, los destinos de turismo natural se configuran como lugares donde ir, lugares donde hacer algo y lugares donde vivir determinadas experiencias.

Gráfico 5.1. El turismo de naturaleza y sus modalidades productivas



Fuente: Elaboración propia, adaptado de SGT (2004)

Para Pulido (2003) el turismo de naturaleza es un turismo genérico, compuesto a su vez por dos segmentos turísticos específicos que son el ecoturismo y el turismo de aventura. Añade el autor que este término está asociado a la práctica del turismo en la que el turista motivado por el disfrute de los recursos que ofrece el entorno y la sensación de descubrimiento que lleva asociada la experiencia vivida al practicar diferentes actividades, elige la naturaleza como lugar para disfrutar las vacaciones. En el mismo sentido se pronuncia Flores (2007) al considerar que el turismo de naturaleza es un turismo genérico, que da cabida a una gran variedad de turismo específicos y que se caracteriza, por su gran heterogeneidad, pues este tipo de turismo es

demandado por una gran variedad de turistas que van desde motivaciones pasajeras propiciadas por campañas de marketing y modas ecológicas hasta turistas con necesidad de contactar con la naturaleza, e implicarse en su conservación y en la repercusión de la actividad turística en las comunidades locales.

En definitiva, el turismo de naturaleza se asocia a aquel tipo de turismo en el que el cliente elige un destino con un fuerte componente natural para pasar sus vacaciones, aunque su motivación no tenga porqué estar relacionada exclusivamente con una absoluta implicación con los valores naturales del entorno, sino más bien con el disfrute de los recursos que ese entorno ofrece. El turista de naturaleza, por tanto, pretende pasar sus vacaciones en contacto con la naturaleza aunque, según los casos, con diferente grado de implicación en la misma. De ahí la necesidad de identificarlo como un turismo genérico.

Otros autores, como Esteban (1995), definen el turismo de naturaleza como una tipología de turismo que reúne un gran número de productos cuyo nexo común es el contacto con la naturaleza. Entre esa variedad de productos incluye el turismo de nieve y de montaña, el turismo rural, el turismo de espacios naturales, el cinegético, etc. Y establece que esta variedad de productos responde a las diferentes motivaciones de los turistas que desean disfrutar activamente de la naturaleza.

A pesar de las múltiples similitudes encontradas entre estos dos términos, y que los ENP por sus características particulares se configuran como un destino tanto para el ecoturista, y para una gran mayoría de turistas de naturaleza como de cara a nuestra investigación, y de ahora en adelante consideraremos el turismo de naturaleza en un aspecto más amplio pero excluyendo del mismo, el turismo rural, el turismo de nieve y el cinegético, que si se incluía en la definición anterior. De igual forma consideraremos como ecoturismo aquella actividad turística que acontece en el medio natural bajo un paradigma sostenible

Recordando un poco que la UICN que definía seis categorías de ENP, la **tabla 5.3** muestra como esta definición se hacía atendiendo al objetivo primordial del espacio protegido. A través de dicha tabla se puede observar como la protección de la biodiversidad no es el único objetivo de estos espacios y que en el caso que nos ocupa, el recreo y el turismo figuran entre los objetivos de todas las categorías excepto para

las reservas naturales estrictas. Sin embargo y a pesar de la variedad de objetivos que se persiguen con estos espacios, la UICN establece la obligatoriedad de que todos ellos cuenten con políticas especiales que garanticen su conservación y protección (Eagles, McCool y Haynes 2003).

Tabla 5.3. Objetivos de la gestión y de las categorías de los ENP de la UICN

Objetivos de la gestión	Ia	Ib	II	III	IV	V	VI
Investigación científica	1	3	2	2	2	2	3
Protección de zonas silvestres	2	1	2	3	3	-	2
Preservación de las especies y la biodiversidad	1	2	1	1	1	2	1
Mantenimiento de los servicios ambientales	2	1	1	-	1	2	1
Protección de características naturales y culturales específicas	-	-	2	1	3	1	3
Turismo y recreación	-	2	1	1	3	1	3
Educación	-	-	2	2	2	2	3
Utilización sostenible de los recursos derivados de ecosistemas naturales	-	3	3	-	2	2	1
Mantenimiento de los atributos culturales y tradicionales	-	-	-	-	-	1	2

Claves: 1: objetivo primario, 2: Objetivo secundario, 3: Objetivo potencialmente aplicable, -: No aplicable

Fuente: UICN (2008)

Desde una perspectiva histórica, Durban (2002) establece que la palabra ecoturismo fue acuñada en el año 1983 como consecuencia del posible conflicto existente entre el crecimiento turístico y la conservación de los recursos que podía resultar dañada como consecuencia de dicho crecimiento (Riera, 2000). La única respuesta posible al conflicto era prohibir el uso turístico de los ENP o desarrollar una responsabilidad ambiental en los gestores de estos espacios y en los usuarios. Otros autores como Pérez (1999), sitúan el origen del ecoturismo en el conocido como turismo verde, referido fundamentalmente a visitantes de los ENP, aunque el ecoturismo tal y como se le conoce hoy en día aparece en Europa a principios de los noventa, importado de Estados Unidos, donde ya existía desde hacía varios años.

La fortaleza de esta modalidad turística se puso de manifiesto en el momento en el que las Naciones Unidas declararon el 2002 como el Año Internacional del Ecoturismo. Ese mismo año, la Organización Mundial del Turismo publicó un informe sobre el mercado español del ecoturismo (OMT, 2002), donde se destacaban aspectos bastante significativos. Entre estos aspectos podemos reseñar que los nichos de mercado más relevantes para el ecoturismo se centraban fundamentalmente en el turismo rural, el paisaje y naturaleza. También se hacía referencia a que a nivel nacional el mercado del ecoturismo era pequeño, se estimaba entre 60.000 y 100.000 los practicantes, de este

tipo de turismo; y además se trataba de un turismo estacional, pues el 77 % de los paquetes se vendían en verano, aunque mostraba un gran potencial y estaba creciendo muy rápidamente.

El ecoturista español, según este informe, se caracteriza, por ser una mujer joven, de entre 20 y 39 años, urbana y con ingresos económicos considerables entre 1.500 y 2.400 €/mes, cuyo viaje suele tener una duración media de una semana. Finalmente, cabe reseñar que según este informe, las preferencias de los clientes estaban orientadas hacia paquetes turísticos con posibilidad de realizar actividades en contacto con la naturaleza, inmersión en la cultura local, y el cambio de paisaje. Las actividades concretas que en general conformaban estos paquetes eran la observación de especies de fauna y flora, el senderismo, la visita a ENP, concretamente a parques nacionales y la convivencia con la población local (OMT, 2002).

La Sociedad Internacional de Ecoturismo «*The International Ecotourism Society*» establece que el ecoturismo es un viaje responsable, a zonas naturales, que respeta plenamente el medio ambiente y contribuye al bienestar de la población local. Por tanto el ecoturismo, apenas tiene impacto ambiental y proporciona un beneficio socioeconómico a la población local. Sin embargo, el turismo de naturaleza, a diferencia del ecoturismo, puede generar impactos positivos y negativos en el entorno donde se practica, y por tanto cuando se lleve a cabo en ENP, podría suponer una merma en la conservación del propio espacio.

El ecoturista tiene un perfil bien delimitado que, a diferencia del turista que de naturaleza, genera unos impactos positivos en el lugar visitado, por lo que los ENP deben llevar a cabo y gestionar este tipo de turismo pues, tal y como recoge la OMT (2002), el ecoturismo se gestiona a partir de una serie de principios que tienen efectos muy positivos sobre el lugar en el que se lleva a cabo y que son:

- El ecoturismo, contribuye activamente a la conservación del patrimonio natural y cultural.
- Es un tipo de turismo que incorpora en su planificación, desarrollo y explotación a las comunidades locales e indígenas, y además contribuye a su bienestar.

- A través de la interpretación el patrimonio natural y cultural del destino, el ecoturismo contribuye a la educación ambiental de los visitantes.
- Se configura como un tipo de turismo más adaptado para turistas independientes, o a circuitos organizados para grupos de tamaño reducido.

De igual modo Pérez (2003) concluye que el ecoturismo tiene cuatro características fundamentales, que no tienen porque aparecer en el turismo de naturaleza y que son maximizar la satisfacción del turista, minimizar el impacto ambiental negativo, respetar plenamente las culturas locales y buscar siempre el máximo beneficio económico para el país

Para Wearing y Neil (2009) el ecoturismo se caracteriza porque se trata de una tipología de turismo donde el viaje está unido a la naturaleza y por tanto se trata de un viaje educativo y didáctico, en el que el ecoturista aprecia la naturaleza y siente deseos de estudiarla e interpretarla. Además es un turismo capaz de contribuir a la conservación medioambiental y cultural de los territorios visitados y que garantiza el desarrollo sostenible para los mismos, así como la rehabilitación de zonas degradadas en muchos otros casos.

Podemos concluir por tanto que los tres grandes elementos diferenciadores del turismo de naturaleza y el ecoturismo son la implicación del ecoturista en la conservación de la naturaleza, la función educativa y el alto contenido interpretativo del ecoturismo.

5.2 EL TURISMO EN LOS ENP DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOSTENIBILIDAD: ASPECTOS CLAVE

Entre los factores más influyentes en los destinos turísticos se encuentran la fragilidad y la vulnerabilidad de una gran mayoría de espacios destinados al turismo (Medina, 2010). No obstante todos los agentes implicados en la gestión turística de estos lugares están tomando conciencia de ello, sobre todo en aquellas zonas en las que el turismo es la principal actividad económica. Esta situación se agrava aún más en los ENP, ya que los gustos y preferencias de los turistas tienden cada vez más hacia la elección de lugares singulares, vírgenes y de gran valor paisajístico y natural, dando lugar a situaciones de compleja gestión debido a la confrontación de los intereses particulares de cada una de las partes implicadas, donde gestores y empresarios de las actividades turísticas de ocio y recreativas de estos espacios están tomando cada día una mayor conciencia sobre la importancia de su conservación.

Cada día aumenta la necesidad de buscar refugio en entornos más amables, fuera del bullicio y de la congestión de las ciudades. De este modo, las excursiones pedestres, ciclistas y a caballo, se han convertido en propuestas de ocio ampliamente extendidas. Surge una nueva corriente de turismo que huye de lo urbano para adentrarse en el paisaje natural y que demanda productos originales y específicos bajo un prisma de calidad y autenticidad, huyendo de las masificaciones y buscando espacios en contacto con la naturaleza.

Martínez (2002) establece que las posibilidades recreativas en los ENP, a pesar de su rentabilidad económica han de ser limitadas y estar sujetas a los criterios restrictivos necesarios desde el momento en que el flujo turístico pueda poner en peligro los valores medioambientales de estos espacios. Para que esta situación no llegue darse es necesaria una coordinación estricta entre ENP y el conjunto de actividades lúdico-deportivas que puedan practicarse en su interior, que sea garante de una conservación íntegra del espacio (Canals, 2004).

5.2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LOS ENP

Los valores naturales y culturales, así como la función social de los ENP, en cuanto a que son lugares públicos protegidos para el uso y disfrute de la sociedad, junto a los cambios socioeconómicos experimentados a lo largo del siglo XX y los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores a la hora de elegir dónde y cómo disfrutar de su tiempo libre han contribuido a la creación de un gran mercado turístico en torno a los ENP. El gran boom experimentado en la declaración de ENP a finales del siglo pasado se puede encuadrar por tanto en un contexto de profundo cambio social y económico en España. La entrada del país en la Unión Europea llevó aparejada una transformación en el modelo económico aplicado que propició una gran crisis agraria debido sobre todo a la desprotección de este sector por parte de la Unión Europea (Pulido, 2000) y a su falta de competitividad en el nuevo entorno económico. Las repercusiones de esta situación en las zonas rurales fueron terribles, pues hasta el momento la agricultura había sido su principal fuente de ingresos.

Las respuestas a esta nueva situación tardaron en llegar, pues no resultó fácil la creación de una alternativa económica para estas zonas. Sin embargo, y aunque muy lentamente, se comienza a dar un uso alternativo a los terrenos que anteriormente tenían un papel meramente agrario. Estos nuevos usos surgen como consecuencia de la cada vez mayor afluencia de visitantes que reciben los ENP, y a la diversidad y heterogeneidad de espacios protegidos, que en muchos casos abarcaban tal cantidad de terreno que incluso podían llegar a ocupar pueblos. De este modo los visitantes que acudían a estos espacios para disfrutarlos o realizar alguna práctica deportiva o recreativa fueron poco a poco interesándose por otros aspectos que también estaban afectos al ENP. Este escenario fue la raíz del cambio en cuanto al uso de estos espacios. La población local comenzó a percibir la declaración de un ENP, como algo positivo, pues vieron como estos espacios también podían ser una fuente de desarrollo económico para nada incompatible con la conservación de los espacios (Bengoechea, 2010).

Aunque el ocio turístico, el disfrute y la recreación en los ENP comienzan a dar sus primeros pasos en los años 70-80 (Vacas, 2001), no es hasta la última década del siglo XX cuando el sector servicios comenzó a abrirse camino en un entorno que hasta ese momento había sido fundamentalmente agrario, y la población reparó en la necesidad

de ampliar ciertos servicios que comenzaban a ser demandados por los visitantes. Poco a poco esta situación comenzó a dilatarse y originó un efecto multiplicador en cuanto a servicios y actividades de ocio y recreo complementarias a las existentes hasta ese momento. A estos cambios se sumaron otros en los gustos y preferencias de los turistas, que comenzaron a tener en mayor valor la naturaleza y cuanto la rodea, así como a experimentar nuevas preferencias en la elección de sus destinos vacacionales.

El turismo de sol y playa había comenzado a masificarse y los turistas comienzan a valorar y a estimar el turismo en contacto con la naturaleza (Sancho y Ruiz, 2004), donde es posible disfrutar del paisaje, del clima, de una gran inmensidad de valores naturales, ecológicos y medioambientales, en un entorno de tranquilidad y descanso. Igualmente se estaba produciendo un cambio social, los movimientos migratorios a las ciudades en busca de una vida más cómoda y próspera, provocó un mayor desarrollo turístico en general y a su vez otros cambios culturales, donde el ser humano comienza a tomar conciencia de ciertos problemas que hasta ese momento habían pasado inadvertidos como podían ser los relacionados con el medio ambiente, la conservación de la naturaleza, etc. El mayor nivel cultural que a su vez tienen los turistas hace que éstos sean cada vez más exigentes y dispongan de un mayor nivel de información, por lo que comienzan a buscar nuevas experiencias en sus viajes, y a demandar mayor calidad en los servicios y mayor nivel de atención personal (Vacas, 2001).

Algunos autores como Navarro (2000) consideran sin embargo que ante la imposibilidad de encontrar otros medios de vida atractivos, el turismo se presenta como la única alternativa para estos espacios. La Administración ha impulsado su desarrollo mediante ayudas a la iniciativa privada para explotar el valor añadido que puede generar la declaración de un ENP, obras de acondicionamiento, labores de repoblación, limpieza o restauración de ecosistemas, etc.), una verdadera explosión de actividad (casas rurales, hoteles, rutas ecológicas, actividades de senderismo, deportes de aventura, lugares de acampada, desarrollo de la artesanía, de los productos ecológicos, etc.).

Poco a poco los ENP comenzaron a incrementar considerablemente el número de personas que los visitaban y en consecuencia a experimentar un gran nivel de degradación, provocando la aparición de fuertes críticas al aprovechamiento recreativo de los ENP, y creando graves conflictos entre la conservación y el turismo en los ENP.

Los efectos negativos de una actividad turística no planificada en los ENP son palpables, pues todos los datos lo reflejan, y por ello resulta de gran importancia que los gestores de los ENP, introduzcan los mecanismos y herramientas necesarias para hacer plenamente factibles estas dos actividades. Los usos turísticos de los ENP deben ser regulados directamente en los PORN y los PRUG (Martínez, 2002), ya que estos pueden establecer todos los usos del espacio ya sea turístico, deportivo o de cualquier otro tipo, el acceso a los ENP, el tránsito dentro del mismo, las infraestructuras necesarias para el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo (Martínez, 2002), sin embargo la planificación aún es una cuestión por resolver en el sistema de ENP español.

Esta importancia es aún mayor si tenemos en cuenta el entorno actual en el que el turista cada día aprecia más los aspectos medioambientales y los tiene más en cuenta a la hora de elegir su destino. En opinión de Pulido (2000) la naturaleza ya no es un mero soporte físico sino que se convierte en un elemento esencial de la experiencia turística, y por ello es necesario poner en funcionamiento las herramientas necesarias para conservar todos los valores y recursos que los ENP encierran, con el objetivo de que puedan continuar siendo disfrutadas por toda la sociedad, ahora y en un futuro.

Existe una nueva tipología de demanda turística, en la que la sensibilidad hacia la naturaleza y el medio ambiente ha crecido, como reflejo de los cambios sociales y culturales experimentados en la sociedad. Frente al ya maduro turismo de sol y playa comienza a ganar adeptos de forma considerable y a consolidarse, el turismo en los ENP. Este tipo de turista comienza a demandar un destino donde la naturaleza es un valor de primera magnitud y puede vivir grandes experiencias en contacto directo con ella y con el resto de elementos que conforman el entorno, como la población local, sus costumbres, sus tradiciones, etc, de tal forma que la conservación de todos ellos es prioritaria y plenamente respetada por todos.

Este escenario pone de relieve que conservación y turismo no sólo van unidos en la misma dirección sino que además se necesitan mutuamente, pues si bien el turismo necesita de espacios naturales, bien conservados, con recursos y condiciones naturales prácticamente inalteradas y de gran valor ecológico, medioambiental y cultural. De igual modo resulta necesario el desarrollo de actividades alternativas en los ENP, mediante las cuales pueda superarse el modelo de espacios protegidos aislados y dar respuesta

a las necesidades económicas de la población local, y el turismo es una actividad alternativa y sostenible de forma plena.

Las principales motivaciones que llevan a los turistas a estos espacios son el contacto con la naturaleza, disfrutar de grandes paisajes y de espacios tranquilos, la práctica de determinadas actividades deportivas o al aire libre (Pulido, 2000; Vacas, 2001; SGT, 2004). El tipo de turistas por tanto puede considerarse como personas procedentes de núcleos urbanos, con nivel económico medio alto que busca descansar en un ambiente de tranquilidad, disfrutar de la naturaleza y sus paisajes, viviendo experiencias únicas y auténticas mediante el contacto con la población del lugar, y la participación en sus costumbres y en su día a día (SGT, 2004; Pulido, 2001).

5.2.2 LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE TURISMO QUE SE LLEVAN A CABO EN LOS ENP

El turismo en los ENP es ya una realidad y una tendencia del turismo español, que continua en expansión y crecimiento y cuyas perspectivas son similares para los próximos años. Este crecimiento continuado ha provocado la aparición de diferentes términos y conceptos para identificar la actividad turística que se lleva a cabo en estos espacios. Turismo de naturaleza, turismo activo, ecoturismo, turismo sostenible, etc. son términos que cada día son más utilizados y cuya delimitación conceptual no siempre está clara por parte de quienes los utilizan, lo que a su vez ha originado una gran confusión al respecto. Según Pulido (2005) estos términos, con frecuencia son utilizados indistintamente, aún a pesar de las diferencias que pudieran existir entre ellos, para referirse al turismo en el medio natural.

SGT (2004) considera que para abordar la delimitación conceptual de los diferentes tipos de turismo que pueden llevarse a cabo en los ENP deben considerarse ciertos aspectos a través de los cuales pueden identificarse cada una de estas tipologías. Uno de los factores principalmente determinante, a través del cual será posible identificar y definir la gran mayoría de actividades turísticas está constituido por las motivaciones del turista, de hecho así lo hemos reflejado en la **tabla 5.4** donde aparece en primer lugar.

Tabla 5.4. Aspectos determinantes de la tipología de turismo en ENP

Aspectos determinantes de la actividad turística en los ENP
La gran variedad de motivaciones, que lleva al turista a elegir el ENP como lugar de destino y que resulta tan amplia y diversa como los propios ENP.
Los diferentes condicionantes a la hora de elegir el destino turístico, que se ven determinados por los diferentes cambios sociales y por los cambios en la percepción y apreciación social de la naturaleza y el valor de la misma.
La constante ampliación de actividades ofertadas en los ENP.
La amplia y diversa relación existente entre motivaciones, actividades y productos turísticos, en cuanto a que existen determinadas prácticas que se incluyen en los circuitos comerciales pero hay otra gran cantidad de ellas que se practican de forma individual.
La interrelación y la confusión que puede producirse entre los diferentes términos empleados para definir la actividad turística del ENP.
La existencia de una legislación ambigua y compleja.
La gran diversidad de ENP y las múltiples formas de uso y gestión de los mismos.
La gran atomización y debilidad del turismo, sometido a una gran presión por comercializarse en muchas ocasiones de forma no legal, lo que dificulta su consolidación como un turismo de calidad y la penetración en los mercados.
La compleja relación oferta demanda, al no existir una separación clara entre lo que es una práctica social y lo que es el sector turístico productivo como tal.

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT (2004)

Las motivaciones que mueven al turista a elegir como destino un ENP se clasifican según Torres (2004a), en dos grandes grupos, originando dos tipos de turistas, que a su vez dan lugar a dos grandes tipologías turísticas. Según este autor las motivaciones pueden ser:

- Genéricas: estas motivaciones llevan al turista a elegir un determinado destino, principalmente, para descansar, divertirse y disfrutar del ambiente que proporciona el mismo. Este tipo de motivaciones origina los denominados turismos genéricos, donde el turista se desplaza a ciertos lugares para descansar y disfrutar del ambiente específico que cada uno ofrece. Dentro de estos turismos genéricos se encuentran el turismo de sol y playa o de litoral, el turismo de ciudad, el turismo de naturaleza y el turismo en espacios rurales.
- Específicas: son las motivaciones que mueven al turista a visitar un determinado lugar con el objetivo de satisfacer necesidades muy concretas como practicar determinados deportes, visitar ciertos monumentos, observar determinadas especies de aves, observar y disfrutar de un paisaje concreto, etc. Estas motivaciones originan los denominados turismos específicos, como pueden ser el ecoturismo, el turismo cinegético, el turismo de salud, etc.

Adicionalmente se pueden considerar otras motivaciones y actividades complementarias, donde se incluirían aquellas otras oportunidades de ocio de carácter

accesorio que el turista, genérico o específico, también practica durante su estancia en el lugar de destino pero de un modo secundario respecto a sus motivaciones principales. Siguiendo a Torres (2004a) el que las oportunidades de ocio originen un determinado turismo, ya sea este específico o genérico, se debe principalmente a las motivaciones del turista, con independencia de que esta motivación sea principal o secundaria. De tal forma que el esquí o el golf por ejemplo darían lugar a un turismo específico para quienes se desplacen a un destino concreto para practicar dicho deporte y originaría un turismo genérico o de actividad complementaria cuando dicho deporte constituya una distracción adicional para el turista que se ha desplazado al destino concreto con para descansar y ocasionalmente emplea parte de su tiempo libre en esquiar o jugar al golf.

La bibliografía consultada recoge de forma un poco confusa, diferentes tipologías de turismo que podrían encuadrarse dentro de los denominados turismos específicos, pudiéndose decir que a medida que se diversifican las motivaciones del turista se incrementan las tipologías turísticas y, por tanto, el número de turismos específicos. Todo esto es fruto de la madurez del mercado turístico, en general y el mercado de turismo de naturaleza, en particular. En consecuencia, y tal y como puede apreciarse en la **tabla 5.5** el turismo de naturaleza se puede considerar como un turismo genérico, que agrupa diferentes tipologías de turismos específicos (Flores, 2008), de tal forma que a medida que el turismo de naturaleza vaya desarrollándose, se irá incrementando la diversidad de turismos específicos que agrupa.

Cuando el turista elige su destino motivado fundamentalmente por la naturaleza y decide acudir a un espacio natural, que generalmente, aunque no siempre es un ENP, como lugar donde disfrutar de sus vacaciones, podríamos hablar de turismo de naturaleza. Sus motivaciones sin embargo, no tienen porqué estar relacionadas únicamente con los valores naturales del entorno, sino que pueden relacionarse más con el disfrute de los recursos que ofrece el entorno natural, las experiencias que en él se pueden vivir y las actividades y prácticas que pueden llevarse a cabo (Pulido, 2005).

Según la SGT (2004: 14), y a partir de un estudio realizado sobre el turismo de naturaleza en España, se puede considerar que *«el turismo de naturaleza es aquél que tiene como principales motivaciones la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, la interpretación y/o conocimiento de la naturaleza, con diferente grado*

de profundidad y la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos».

Tabla 5.5. Clasificación del turismo

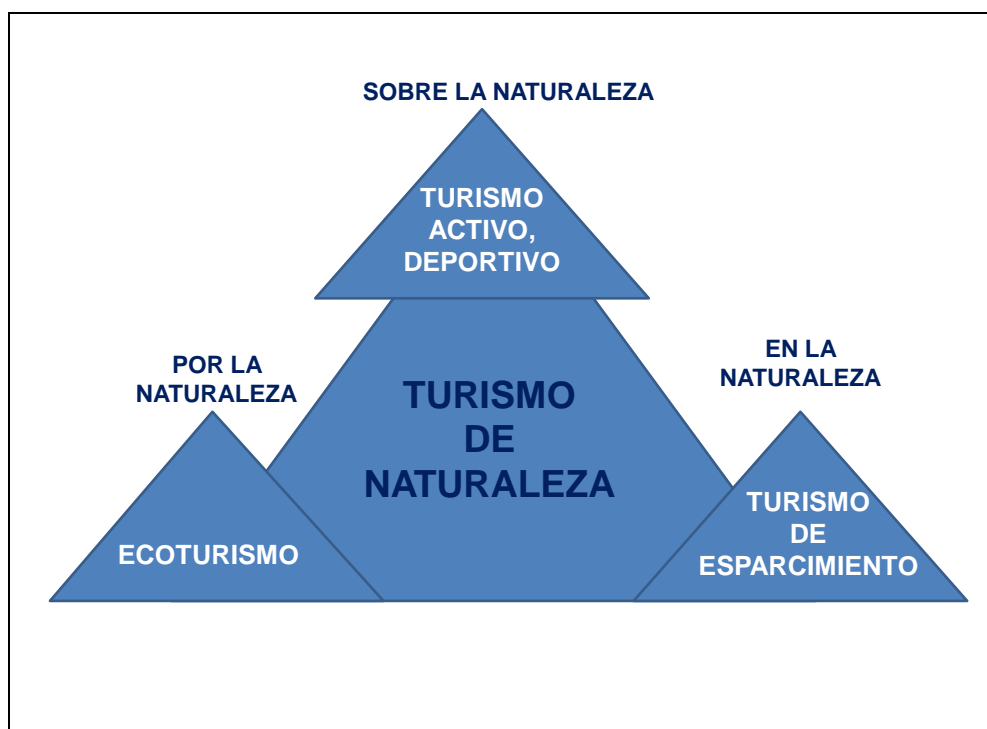
Grupo	Tipología de turismo	Motivación principal	Motivaciones secundarias
Turismos genéricos	Turismo litoral o de sol y playa	Descanso y diversión	Jugar al golf, deportes náuticos, visitas a lugares de interés, etc
	Turismo de ciudad	Descanso y diversión	Compras, visitas a lugares de interés, etc.
	Turismo en espacio rural	Descanso en contacto con el entorno rural	Visitas a lugares de interés, práctica de senderismo, degustaciones de platos típicos, etc
	Turismo de naturaleza	Descanso en contacto con la naturaleza	Actividades deportivas, Senderismo, observación de la flora, paisaje, actividades educativas, etc.
Turismos específicos	Turismo religioso	Visita a determinadas manifestaciones y/o monumentos religiosos	Degustaciones de platos típicos, visitas a otros lugares de interés, compras, etc.
	Turismo de compras	Compras	Visitas monumentales, diversión, etc.
	Ecoturismo	Observación de determinadas especies autóctonas	Actividades deportivas, visitas a pueblos cercanos, descanso, etc.
	Turismo gastronómico	Degustación de platos típicos	Descanso, visitas de interés, diversión, etc.
	Agroturismo	Realización de actividades típicas del mundo rural	Visitas a lugares de interés, degustación de platos típicos, descanso, etc.

Fuente: Flores (2007:184)

Tal y como muestra la **figura 5.1** dentro de este turismo genérico se encuadraría el turismo en la naturaleza o turismo de esparcimiento en la naturaleza, el turismo sobre la naturaleza o turismo activo deportivo y el turismo por la naturaleza o ecoturismo. La principal motivación del turismo de esparcimiento es la realización de actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza sin degradarla. Por lo que respecta a las motivaciones del turismo activo deportivo en la naturaleza, es la realización de actividades deportivas de diferente intensidad física y para cuya práctica se usa expresamente los recursos naturales, pero sin degradarlos. Y finalmente en cuanto al ecoturismo, su principal motivación es el disfrute, la contemplación y el conocimiento del medio natural, para lo que se pueden realizar actividades físicas de baja intensidad, y una vez más, sin degradar los recursos naturales. Por tanto el ecoturista siempre

optará por espacios poco alterados, donde poder disfrutar y apreciar la naturaleza, a la vez que colabora en la promoción de la conservación.

Figura 5.1. Tipologías de turismo según su relación con la naturaleza



Fuente: Elaboración propia

La opinión mayormente aceptada entre los autores consultados es la consideración de que el turismo que se lleva a cabo en los ENP es un turismo de naturaleza. Flores (2008) añade que si bien la motivación principal del turista del ENP es específica, por ejemplo practicar ciertos deportes, visitar determinados lugares, degustar ciertos platos, etc., en ese caso la tipología de turismo que se lleva a cabo estará relacionada con dichas motivaciones. Por tanto se puede afirmar que en los ENP se puede llevar a cabo y practicar una gran variedad de tipologías de turismo como pueden ser cultural, ecuestre, de aventura, cinegético, ornitológico, gastronómico, científico, etc. Lo importante según Flores (2007) es que se lleve a cabo una buena gestión de estas prácticas turísticas y siempre se busque al turista que realmente es ecoturista por los beneficios que genera sobre los ENP, y porque además es el que menos impacto tiene en la conservación de la naturaleza.

5.2.3 EL ATRACTIVO TURÍSTICO DE LOS ENP

Desde su aparición entre las múltiples funciones de los ENP destacan, la conservación del paisaje, la biodiversidad y las especies más emblemáticas, la accesibilidad al público de aquellos territorios de elevado valor estético, potenciar los usos sostenibles del espacio, la creación de una red de ecosistemas representativos de una determinada región, etc, y estas funciones dotan al propio espacio de un determinado atractivo recreativo, científico, educativo, y en la medida en que pueda satisfacer determinadas demandas de la población local y de los visitantes, incluso podríamos decir que tiene un cierto atractivo socioeconómico, fundamentado en la capacidad para dar respuesta a esas demandas, todo ello dentro de un marco de sostenibilidad.

En consecuencia se puede decir que estos espacios tienen una cierta capacidad para atraer visitantes y contribuir a su recreo y disfrute (García, 2010). Para Simancas (2004) aunque la razón de ser de los ENP es la conservación de sus valores y recursos, la capacidad que poseen estos espacios para proporcionar un entorno adecuado para el ocio y la práctica de diversas actividades recreativas y turísticas, ha derivado en un incremento de la demanda de estos espacios, convirtiéndolos en recursos turísticos.

Es esencial reconocer el papel de los ENP como lugares de gran atractivo turístico. La declaración de un espacio, por sí misma revaloriza dicho espacio frente a otros territorios que no son declarados como tales (SGT, 2004; Flores, 2007). Los ENP pueden considerarse como recursos turísticos dado los recursos y valores que representan para la sociedad en general y para ciertos segmentos de la oferta turística en el entorno actual (Vacas, 2001). Para Flores, (2007) los ENP son considerados activos muy importantes para el desarrollo de la actividad turística por sus singulares valores medioambientales y socioculturales.

Pérez (2003) se pregunta acerca de los motivos que convierten a los ENP en atractivos destinos turísticos y concluye en que todo ello se debe a que sus condiciones naturales están prácticamente inalteradas, a los recursos naturales de que disponen, la representatividad de sus ecosistemas, las especies únicas que hay en ellos y que al ser espacio protegido, poseen cierta calidad, y además cuentan con determinadas acciones de marketing que les hacen ser conocidos. Otros autores como Pongratz (1991)

consideran que el atractivo turístico de los ENP se debe fundamentalmente a la fealdad de las grandes aglomeraciones y centros industriales, unido al desarrollo económico y al incremento del tiempo libre.

Partiendo de la premisa de que cada ENP es singular y que cada espacio posee unas características concretas es de prever que algunos ecosistemas son, por su naturaleza, más adecuados para desarrollar actividades turísticas que otros: por ejemplo, las montañas (para el esquí y el senderismo), las costas marítimas y lacustres (playa y deportes acuáticos), humedales (observación de aves), sabanas (observación de grandes mamíferos), etc., y por tanto cada lugar necesita ser gestionado de una forma diferente.

En cuanto a la determinación de las actividades compatibles e incompatibles, ya se vislumbran en el modelo de uso público y la capacidad de acogida del ENP, además los PRUG encierran un cierto carácter preventivo (García, 2010), sin embargo la bibliografía consultada muestra opiniones diversas al respecto. Determinados parques establecen limitaciones y condiciones respecto a algunas actividades (senderismo, visitas guiadas, acampada) y a la capacidad de acogida, siendo el senderismo la principal actividad que puede hacerse por libre por los senderos habilitados por la Administración ambiental. Algunos autores como Crespo (2005) consideran que estos planes han de ser realistas y encaminados al uso y disfrute, pero no al aprovechamiento, anteponiendo la conservación, pues creen que aquel siempre supone un menoscabo de ésta. Otros como Campos y Carrera (2005a), consideran que las actividades económicas que se llevan a cabo dentro de un ENP por estar contempladas en sus diferentes planes, no los convierte en instrumentos inútiles, ya que la naturaleza, para ellos, necesita ser guiada, y es bueno que el hombre lleve a cabo ciertas actividades dentro de los propios ENP.

La Secretaría General de Turismo en su documento *«El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso»* considera que si bien existe una gestión ambiental de los recursos en los ENP y una gestión que del uso del espacio que hacen los visitantes, no puede decirse lo mismo respecto al turismo, y sin embargo la gestión turística de estos espacios se configura como un aspecto determinante si se pretende garantizar la sostenibilidad del sistema (Pulido, 2005), y a su vez desarrollar productos turísticos de calidad, con el objetivo de conseguir que el turismo se convierta en el gran motor de

estas regiones y en la consiguiente fuente de recursos económicos de la zona (SGT, 2004).

La propia Secretaría, va más allá y confirma la existencia de cierta confusión en la denominación de ciertas actividades deportivas y recreativas que dificultan la regulación a gestores, empresas turísticas y turistas. En cuanto a la regulación de las actividades a pesar de estar bien delimitadas espacialmente según la zonificación del parque, existen diferencias en cuanto al grado de detalle y a la regulación de ciertos aspectos (SGT, 2004). No obstante hay actividades reguladas para el conjunto de la red de parques nacionales como las acuáticas, las aéreas y ciertos deportes que están prohibidos en la mayoría de los casos. Sin embargo, no existen recetas o soluciones generales, de validez universal, y el desarrollo turístico necesita de soluciones específicas, que respondan a las características ecológicas de cada localidad (Yunis, 2004), ya que al tratarse del turismo basado en la naturaleza, es necesario señalar que diferentes tipos de turismo se basan y tienen lugar en diferentes ecosistemas y, por consiguiente, en diferentes clases de biodiversidad.

SGT (2004) clasifica los ENP en tres tipos al tener en cuenta las características específicas de cada uno de estos espacios, sus recursos naturales, paisajísticos y turísticos; sus equipamientos disponibles; planificación del uso público que posee, etc., y diferencia entre:

- ENP de tipo A: donde incluye todos los espacios utilizados fundamentalmente por la población local con fines recreativos, de tal forma que estos espacios suelen experimentar de un mayor grado de repetición en los visitantes, que suelen acudir en grupos de amigos o con familiares de cualquier edad, en vehículo privado, etc. En este grupo de espacios estarían encuadrados el Parque Natural de las Lagunas de Ruidera, o Montseny por ejemplo.
- ENP de tipo B: suelen ser espacios de mayor superficie, que generalmente están protegidos bajo la figura de parques y que constituyen un destino turístico en sí mismos, donde se puede encontrar una amplia oferta de actividades. Todo ello conlleva que un porcentaje de visitantes considerable se aloje en su interior o en sus alrededores. Ejemplo de este tipo de espacios son el Parque Natural del Cabo de Gata-Níjar o Cazorla entre otros.

- ENP de tipo C: En este grupo también se agruparían ENP protegidos bajo la figura de Parque, que al igual que los del grupo B constituyen un recurso turístico, pero en este caso dentro de una oferta más amplia que puede ser de carácter comarcal, regional y/o nacional. Se encuadrarían en este grupo los parques nacionales de Canarias: Timanfaya, Garajonay y Cabrera por ejemplo.

Si bien es cierto que no se dispone de estadísticas precisas que puedan servir de herramienta para medir el flujo de visitantes a ENP, y dar de este modo una idea del potencial turístico de estos espacios, si existen ciertos datos que evidencian el creciente interés turístico de estos lugares y dejan de lado su imagen como meros elementos patrimoniales (Simancas, 2004), entre los que se pueden encontrar, los datos relativos al crecimiento del turismo de naturaleza, o el crecimiento en el número de empresas que llevan a cabo alguna actividad relacionada con el turismo de naturaleza, etc.

Los beneficios generados por los turistas en estas áreas, relejan claramente la faceta más beneficiosa del turismo en estos espacios Sin embargo el propio Simancas (2004) considera la necesidad de diferenciar entre turista y visitante o excursionista, en los mismos términos en los que lo hace la OMT (1994), pues si bien el turista se refiere a los usuarios que pernoctan en alguna infraestructura de alojamiento cerca del ENP, el visitante o excursionista no permanece más de veinticuatro horas en el ENP. En opinión del propio autor se producen conflictos semánticos entre los gestores de estos espacios, de tal modo que perciben y acogen muy bien la visitante, pero no al turista, y todo ello debido a que valoran negativamente el alojamiento de éste segundo, pues las infraestructuras que ello requiere merma el nivel de conservación del espacio.

El papel relevante que el turismo puede tener como cómo factor de desarrollo económico para las áreas de influencia de los ENP, queda patente en la revisión bibliográfica, sin embargo poco se ha hecho en pro de la gestión turística de estos espacios (Pulido, 2007) y en consecuencia, en pro del desarrollo de determinadas zonas bastante desfavorecidas por su vinculación a una agricultura cada vez menos competitiva. Estos espacios pueden verse abocados al fracaso más rotundo si no se ponen en marcha las herramientas necesarias de planificación y gestión turística.

En opinión de Pulido (2007) resulta totalmente necesario, el diseño e implantación de una adecuada política turística en los ENP capaz de asegurar la preservación del entorno natural y a su vez contribuya al desarrollo económico de la población. Estas políticas, según el propio Pulido (2007) deben garantizar el desarrollo sostenible del turismo, de tal forma que la población local mejore su calidad de vida y a su vez deben dar una respuesta adecuada a las expectativas de la demanda.

La Carta del Turismo Sostenible (1995) es un claro ejemplo de la existencia de una cierta voluntad por configurar el turismo como un factor de desarrollo socioeconómico capaz de garantizar la conservación de los ENP y la supervivencia de la población local. En este documento, concretamente en su punto segundo, se insta a las autoridades a adoptar entre otros los siguientes principios: el deber del turismo de contribuir al desarrollo sostenible e integrarse en el entorno natural. El deber de respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos, especialmente a las pequeñas islas y las áreas ambientalmente sensibles. En último lugar establece que la actividad turística debe prever una evolución aceptable respecto a su incidencia en los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y residuos producidos. Por otro lado hay que reseñar que la consolidación del turismo en áreas naturales viene ocasionada, entre otros motivos, por la mejora en la calidad de los servicios, el incremento en la oferta de actividades de ocio y la buena relación existente entre el precio y la calidad del alojamiento (Troitiño *et al.*, 2005).

Esteban (2004) cree que en un entorno más inclinado hacia el turismo sostenible, los turistas exigirán unos determinados niveles de calidad, y los ENP disponen de una gran cantidad de recursos para ofrecer esa calidad. Teniendo en cuenta que el ocio se constituye como una experiencia capaz de satisfacer los gustos y buscando la polivalencia de las actividades realizadas durante el viaje, que permita, la diversión, la salud, el conocimiento, la adquisición de bienes, etc., en un entorno o destino que ofrezca atractivos de carácter sostenible, el turista tendrá nuevas motivaciones para elegir un destino y para seleccionar la composición del producto turístico que quiere comprar. Por tanto podemos afirmar que es el propio ENP, quien mediante su oferta de calidad, alimenta e incrementa su propio atractivo. Todo esto supone:

- Un incremento de la realización de actividades en los periodos vacacionales.

- Mayor tendencia a elegir destinos que ofrezcan mayores posibilidades de ocio activo.
- Incremento de la demanda de viajes adaptados a las necesidades y deseos de los consumidores, con los que satisfacer plenamente al turista.
- Mayor deseo de integración del turista en el entorno natural, unida a mayores niveles de calidad demandados no solo por los servicios y establecimientos, sino también por las condiciones ambientales y el carácter sostenible del espacio.

5.2.4 REPERCUSIONES DEL TURISMO EN LOS ENP

Si partimos del principio de que el turismo generará visitas a los ENP, podemos establecer como primera repercusión del turismo en los ENP; la aparición de determinados conceptos un tanto ambiguos como pueden ser los términos de turismo, turista y visitante. El Manual de Uso Público elaborado por Europarc (2005) define el turismo igual que lo hace la OMT, es decir, como *«un conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocio y otros motivos»*. En cuanto al concepto de visitante lo define como *«toda persona residente o foránea que acude a un espacio protegido con la intención de disfrutar de sus valores naturales o culturales, haciendo uso de su oferta de equipamientos, actividades y/o servicios, sin esperar a cambio ningún beneficio económico»*. Mientras que considera que turista *«es la persona que visita un espacio natural protegido y permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el espacio visitado o en su entorno»*.

Según estas definiciones el visitante puede acudir a un ENP con la intención de disfrutar de sus valores o de forma accidental, pero para que sea considerado como tal debe realizar alguna actividad de *«uso público»* del espacio, aunque sea la meramente contemplativa. Por tanto, el hecho de entrar en un espacio natural no es condición suficiente para considerar a una persona como visitante, para ello es necesario que

realice alguna actividad o uso específico relacionado con el espacio protegido (Europarc, 2005).

No se consideran visitantes los habitantes del entorno que realizan actividades de usos y aprovechamientos tradicionales, ni los meros transeúntes. Tampoco se consideran visitantes las personas que trabajan en el interior del espacio, tanto en su Administración como en otras empresas públicas o privadas y aquellas cuyo objetivo primordial sea el desarrollo de actividades profesionales, comerciales, científicas, etc. Igualmente no se pueden considerar visitantes a las personas que viven en el interior de los espacios protegidos, así como a los familiares o amigos que acuden a visitar a estas personas, cuando no realizan actividades de uso público (Europarc, 2005).

Partiendo de todas estas definiciones y conceptos, podemos observar cómo su trascendencia es aún mayor, y ello es así porque si no tenemos muy claro quién es quién y cuál es el papel que desempeña en el ENP así como su influencia en el mismo, difícilmente podremos hacer que turismo y conservación converjan en la misma dirección. En este sentido y según las definiciones anteriores un visitante puede ser o no un turista y a su vez puede ser foráneo o local. Aunque en general las administraciones no han realizado muchos estudios sobre los diferentes tipos de visitantes o turistas que visitan los ENP, si han realizado algún tipo de clasificación de visitantes y turistas, generalmente con fines estadísticos, y según la bibliografía consultada, la clasificación más frecuente incluye los visitantes individuales, el público general y los grupos organizados y entre los que destacan los escolares.

El turismo y el creciente interés por la práctica de determinadas actividades turístico-deportivas en la naturaleza, tendrán también ciertos efectos sobre la gestión de los ENP (García, 2010). En opinión de Luque (2003) esta nueva situación conlleva la necesidad de realizar un estudio de los recursos naturales disponibles para la práctica de estas actividades dentro de los diferentes ENP, y posteriormente, una vez identificados estos recursos, llevar a cabo ciertos estudios científicos para determinar si es posible llevar a cabo dichas actividades, y en caso negativo justificar los impedimentos existentes para su realización, pues dado que los PORN y los PRUG, determinan las actividades que se pueden llevar a cabo en cada espacio sin justificación alguna resulta positivo de cara a la satisfacción de los visitantes y de la

población local el disponer de esta información para comprender aquello que no puede hacerse en el ENP.

Según la Carta Europea del Turismo Sostenible, el turismo se configura como una vía excelente para sensibilizar a la sociedad acerca del respeto al medio ambiente, a la vez que presenta un gran potencial de apoyo a las actividades económicas tradicionales y se constituye como un pilar estratégico para la mejora de la calidad de vida de la población local. Sin embargo resulta esencial que el turismo contribuya y preserve el patrimonio sobre el que fundamenta su actividad, pues es el único camino para que la actividad turística pueda dar respuesta a las exigencias específicas de los ENP y de los turistas (CETS, 1992).

En la misma línea se pronuncia Pulido (2005) quien siguiendo a Eagles, Mc Cool y Haynes (2003) estima que a través de la gestión turística de estos espacios es posible alcanzar determinados objetivos que de otra forma serían muy difíciles de conseguir o prácticamente imposible de lograr. Entre estos objetivos podemos destacar la contribución a generar una mayor conciencia sobre la importancia del ENP en sí y su conservación a la vez que se consigue una mayor difusión de sus valores, lo que sin duda contribuiría a evitar determinados impactos no deseados. El hecho de desarrollar una actividad turística tendría igualmente repercusiones positivas sobre la capacidad económica de la población local y de los propios ENP, pues como actividad económica, el turismo es una fuente de ingresos que reporta un gran volumen de recursos financieros a los ENP, recursos con los que se podrían llevar a cabo planes de conservación, mantenimiento y mejora de todas las infraestructuras necesarias para satisfacer a los turistas y visitantes. Estos recursos, permitirían implantar otros programas de investigación en pro de la conservación de la naturaleza y los recursos del ENP, así como mejorar la calidad y la eficiencia en todas las actuaciones llevadas a cabo en estos espacios, ya sean estas de conservación, de investigación, de ocio y recreo, etc.

Todos estos aspectos a los que sin duda podría contribuir de forma positiva el turismo en los ENP, pueden verse mermados como consecuencia de una mala planificación y gestión de los recursos disponibles. Por ello es vital la existencia de una planificación previa, donde se incluya una acción de control que permita conocer a gestores y responsables de los ENP, el grado de consecución de los objetivos

marcados, para poder adaptar su estrategia en todo momento, evitando resultados negativos o incluso daños irreparables.

A pesar de todos estos beneficios existe una corriente más conservadora que se muestra totalmente opuesta a este tipo de desarrollo pues en opinión de estos autores la llegada masiva de turistas y visitantes puede tener efectos devastadores sobre el ENP, que podrían tener en muchos casos carácter irreversible. La capacidad de carga de los ENP es un tema muy discutido, pues desde otra perspectiva, determinados expertos opinan que el problema radica más en la educación ambiental y la zonificación, de los espacios que en la llegada de un gran número de visitantes.

Simancas (2004) considera que el desarrollo de la actividad turística provoca un cambio de paradigma en la política proteccionista y contribuye a mejorar la imagen que de los ENP puede tener la población local, pues el turismo puede provocar que la visión que anteriormente se podía tener de los ENP como amenaza, desaparezca y éstos pasen a ser percibidos como una oportunidad, pero siempre dentro de un marco donde se considere de pleno la dimensión recreativa y turística del espacio.

Este mismo autor considera que los ENP constituyen un elemento de atracción para la llegada de turistas y visitantes, a través de la imagen de calidad que pueda proyectarse a través de los servicios que prestan, de sus infraestructuras, y de la oferta global que ofrecen. En este sentido el turismo se convierte en el motor del desarrollo económico y en un factor revitalizador socioeconómico tanto del ENP como de su área de influencia. De igual forma el turismo es un elemento optimizador del uso turístico-recreativo al posibilitar una planificación y ordenación espacio-administrativa mucho más eficiente a través de determinadas técnicas y herramientas consolidadas.

5.2.5 LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS

Los modelos de planificación turística, hasta el momento, se han elaborado pensando más en la ley que en la aplicación técnica (Tolón y García 2002). Según estos autores todo plan de desarrollo turístico debe elaborarse a partir de un

diagnóstico integral del ENP, recogiendo las directrices y orientaciones marcadas en aquellos otros planes de carácter superior e inferior existentes previamente. Igualmente es muy importante que los planes sean suficientemente flexibles, de tal modo que si tras una evaluación de la situación del plan, es necesario modificarlo, esto sea posible.

Por otro lado es muy importante para la efectividad de los planes, que la planificación se realice teniendo en cuenta la realidad socioeconómica del entorno, y contando en todo momento con participación social. La consecución de los objetivos marcados en los planes, hace imprescindible tener siempre presente los principios de coordinación y cooperación entre las diferentes administraciones y entre todos los agentes implicados.

En los últimos años se ha puesto en entredicho el grado de conservación de los ENP, sobre todo porque se ha comprobado a través de varios estudios que la pérdida de biodiversidad es una realidad, por lo que hemos de plantearnos cuales son las causas que originan tal situación. Los propios estudios que denuncian la pérdida de biodiversidad, son los que en general acusan al excesivo uso turístico de estos espacios. Por ello es fundamental que la planificación de cualquier ENP conlleve una planificación turística del espacio, deficiencia de la que adolecen una gran cantidad de espacios protegidos.

A su vez, Pulido (2005) considera que para que la planificación de la gestión turística de un ENP sea eficaz, es necesario que se fundamente en el conocimiento, comprensión y valoración real de las motivaciones, intereses y actitudes de cada uno de los agentes implicados. A su vez, establece Pulido (2005) que en dicha planificación deben integrarse en la medida de lo posible, la práctica totalidad de las opiniones expresadas, pues cuanto más participativa y consensuada sea la planificación, mejores resultados tendrá.

Sin embargo los datos obtenidos en la revisión bibliográfica acerca de la planificación distan bastante de esta realidad, y reflejan que la planificación del ENP en general y la planificación turística en particular, continúan siendo una asignatura pendiente en la gestión de los ENP. Sin embargo, gestores, administraciones, empresas y particulares, cada vez son más conscientes de que la planificación es la vía para el desarrollo turístico sostenible de los espacios protegidos. Quizás como

complemento al boom conservacionista experimentado a finales del siglo XX, debería producirse en estos primeros años del siglo XXI un desarrollo lo suficientemente significativo, para que las políticas conservacionistas pudieran lograr sus objetivos.

Acciones como la Agenda 21 o la Carta Europea del turismo sostenible, entre otras, ponen de manifiesto la buena voluntad política existente al respecto, pero resultan insuficientes y por ello es imprescindible que todos los agentes implicados comiencen a trabajar en esta línea con el objetivo de conservar el espacio y todos sus recursos y valores mientras se inicia el desarrollo de una actividad económica que garantice la sostenibilidad del espacio y el bienestar de la población local afectada.

Teniendo en cuenta que entre los objetivos de la declaración de varias de las figuras de protección como por ejemplo los parques, se encuentra el disfrute y el recreo de la población, es necesario que los gestores de los ENP, comiencen a percibir el turismo como una actividad unida a la conservación, y que bien gestionada tiene repercusiones muy positivas para la conservación. En este aspecto Pulido (2010) afirma que la gestión eficiente de la actividad turística en ENP conlleva la gestión de ciertas acciones como el diseño de los servicios que se ofrecerán a los visitantes, el diseño e implementación de las zonas de acceso y resto de instalaciones necesarias para prestar esos servicios de ocio y recreo.

Si desde este ángulo, los gestores perciben el turismo como una fuente de sostenibilidad para el sistema de los ENP, sin duda serán capaces de tomar las decisiones acertadas para el desarrollo de esta actividad. Además debemos tener presente que los problemas financieros de los ENP son cada vez más acusados y que el turismo es una de las mayores fuentes de ingresos de la economía española en general y se está demostrando que es una de las alternativas más beneficiosas para la población afectada.

5.2.6 PERSPECTIVAS EN LA GESTIÓN DEL TURISMO EN LOS ENP

Resulta indudable el hecho de que el turismo se configura como una fuente de recursos económicos y financieros para los ENP, y que estos espacios dejan de ser

vistos como lugares aislados para su conservación y pasan a tener un papel dinamizador en las economías rurales afectadas por la protección. El nivel de ingresos procedentes de la actividad turística siempre estará directamente relacionado con el número de visitantes que reciba cada espacio protegido, el cual dependerá a su vez de otros factores como el atractivo del ENP, sus recursos y valores, su accesibilidad, su publicidad, los servicios que preste y las infraestructuras de las que disponga, etc. Por ello es de suma importancia haber identificado y valorado previamente el potencial turístico de estos espacios, antes incluso de su declaración, pues si bien en la ley que regula su declaración debe hacerse referencia explícitamente a los recursos de los que dispone, los usos que se le puede dar, y la fuente de recursos financieros para su gestión, una gran mayoría de ENP tienen grandes dificultades para obtener los recursos necesarios para llevar a cabo una buena gestión del espacio.

Según Pulido (2005) el turismo, puede convertirse en una fuente de recursos financieros para los ENP, bastante segura y eficaz. Sin embargo, toda estrategia destinada a obtener ingresos vía desarrollo de una actividad turística necesita de una serie de medidas correctas para el diseño de una política de marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) y determinadas inversiones previas que resultan necesarias para dotar al ENP de las infraestructuras necesarias para prestar los servicios que demandan los visitantes. Sin embargo, todos estos aspectos deben ser tratados con la máxima cautela para no causar ningún daño a los ENP y a los agentes implicados en su declaración y gestión.

Esta compatibilidad entre turismo y conservación precisa de una gestión fundamentada en un equilibrio de intereses para todos los agentes implicados cimentados a su vez en la legalidad y en la búsqueda del interés general de tal forma que siempre prevalezca el objetivo de conservación frente a cualquier tipo de presión. La puesta en marcha de indicadores eficientes y adecuados a cada espacio, determinarán en qué medida es posible desarrollar determinadas actividades en los ENP, cual es la capacidad de carga de cada espacio, o qué infraestructuras son necesarias para atender de forma satisfactoria la demanda, siempre partiendo de un punto común, la satisfacción de los intereses de todos los agentes implicados en el ENP.

La declaración de cualquier ENP por tanto debe llevar consigo las herramientas óptimas para el cumplimiento de sus objetivos, y que ciertos autores han denominado «*capacidades necesarias para el manejo de las áreas protegidas*» (Carabias et al., 2003), teniendo siempre presente que la capacidad para gestionar de forma eficiente el turismo en los ENP depende bastante de lo que Pulido (2005) denomina «*estructura administrativa y la capacidad de maniobra de los órganos gestores*». Por tanto, además de disponer de los correspondientes instrumentos de planificación y los recursos humanos, financieros, económicos, etc. necesarios, el entorno político-legal e institucional será determinante para una buena gestión, al igual que el apoyo social que pueda surgir fruto de la implicación de la población local.

Sin embargo debemos señalar que el entorno actual se caracteriza por ser un entorno complejo y en constante cambio, por lo que cualquier sistema de gestión que se precie debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse cada día a la realidad, y ser eficiente. Los indicadores de control deberán estar diseñados para evaluar todos estos elementos y a su vez garantizar la máxima eficiencia y la máxima satisfacción en el turismo. La capacidad de gestión será determinante para garantizar el éxito del turismo en los ENP, y en la medida en que esta actividad turística sea capaz de beneficiar a los ENP, éstos recibirán un mayor respaldo político-social, siempre desde la perspectiva de la responsabilidad y la sostenibilidad.

En los últimos años se está asistiendo a una mejora continua en la comunicación hacia la sociedad en cuanto a la gestión de los ENP. Esto es así porque cada vez es más frecuente que los ENP, recojan toda la información que poseen acerca de su propio marco institucional, sus instrumentos de planificación y de conservación, sus avances en la gestión en general y en cuanto a uso público en particular, sus recursos humanos, económicos y financieros en memorias de gestión anuales (Europarc, 2012).

La gestión de los ENP, siempre debe estar garantizada por las Administraciones públicas, tal y como establece la ley 42/2007. Sin embargo Europarc, (2012) reconoce que según los datos derivados de diferentes estudios, la gestión llevada a cabo por instituciones con autonomía financiera y capacidad de decisión, que cuenta además con personal especializado y son supervisadas por órganos independientes, es mucho más eficiente. Sin embargo el perfil y la relevancia de los ENP suelen ser bajos, además de estar sujetos a presiones de todo tipo, cuando la responsabilidad de los

ENP recae en instituciones que a la vez son responsables de la producción de bienes mercantiles y desarrollo socioeconómico, ya sean estas turísticas, agrícolas, de desarrollo rural, etc.. En cualquier caso, las áreas protegidas son herramientas al servicio de la sociedad, por tanto bienes públicos cuya gestión eficaz debe estar garantizada por las administraciones públicas.

Actualmente en España, la situación difiere bastante dependiendo de la comunidad autónoma en la que nos encontremos, sin embargo, es cierto que tal y como muestra Europarc (2012) las competencias en materia de conservación de la naturaleza, como la declaración, planificación y gestión de ENP suelen depender de entidades que a su vez son competentes en otros grandes ámbitos como pueden ser la agricultura, el desarrollo rural, las obras públicas, las infraestructuras, el fomento, la energía o la industria. También se puede observar como además de las correspondientes consejerías o departamentos, en algunas regiones, las competencias, se dividen entre el nivel autonómico y el provincial, de tal modo que estas pueden estar distribuidas de múltiples formas según determinen sus gobernantes.

Ejemplo de estas múltiples formas de gestión podemos encontrarlas en las islas Canarias y Baleares, donde los respectivos gobiernos regionales tienen competencias para la declaración y la planificación de ENP, mientras los cabildos y consejos insulares las tienen en la gestión. Al igual sucede en Euskadi, donde el gobierno vasco tiene competencias en la declaración y la planificación de ENP y de Natura 2000, mientras que las diputaciones forales asumen las competencias en la gestión. Cataluña, también es un vivo reflejo de este reparto de competencias, en este caso dentro de la misma Administración las competencias pueden estar repartidas en distintas consejerías, de tal modo que la declaración de ENP y su planificación estratégica dependen del departamento de Territorio y Sostenibilidad, y la planificación y gestión de los ENP de otro, haciendo aún más compleja la situación.

Otros aspectos como el desarrollo tecnológico, que facilita el acceso a la información de los ENP, y el conocimiento de las posibilidades de visitarlos, así como el mayor nivel cultural de la sociedad que hace que los turistas sean cada vez más exigentes y demanden servicios de mayor calidad y experiencias que resulten más enriquecedoras, no deben pasar inadvertidos en la gestión de los ENP (Eagles, McCool y Haynes 2003). En la misma línea no debe dejarse de lado la globalización de los

mercados que sin duda ejercerá cierta influencia en las decisiones respecto a unos u otros destinos y la cada vez mayor preocupación social y medioambiental, que ha tenido una gran repercusión en el desarrollo del turismo de naturaleza. Por tanto los gestores de los ENP deberán conocer en todo momento la evolución de estos factores con el objetivo de reorientar su gestión, en función de cómo evolucionen y buscando en todo momento garantizar la conservación de los valores y recursos del ENP.

En cuanto a la gestión de los parques nacionales, tal y como establece Europarc, (2012) la situación actual es el resultado de la sentencia del Tribunal Constitucional del año 2006 por la que se pasó del modelo anterior de cogestión (Organismo Autónomo de Parques Nacionales-comunidad autónoma) a la gestión exclusiva de las autoridades autonómicas donde se encuentre el Parque Nacional. En el momento actual se dan tres situaciones diferentes en el proceso de transferencia (OAPN, 2008):

- El caso del Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici y Monfragüe, cuyas competencias siempre fueron de las comunidades autónomas.
- El Parque Nacional de Cabañeros y Tablas de Daimiel, cuyas competencias están pendientes de transferirse.
- Resto de parques nacionales: cuyas competencias han sido transferidas desde el OAPN a las comunidades autónomas

Podemos concluir en que a pesar de que el éxito de la conservación de los ENP radica en su gestión, éste es un tema bastante complejo, pues la gestión descentralizada de los ENP, conlleva múltiples políticas y decisiones que en muchos casos surgen de la falta de recursos, lo que conlleva acciones erróneas y una clara minoración en el estado de conservación de los ENP.

5.3 LOS PARQUES NACIONALES COMO RECURSO TURÍSTICO

Los Parques Nacionales son ENP que se caracterizan por su alto valor natural y cultural, cuyo entorno apenas está alterado por la actividad humana y cuya conservación merece especial atención debido fundamentalmente a los excepcionales valores naturales que encierra, a su carácter representativo, o a la singularidad de su flora, de su fauna o de sus formaciones geomorfológicas, entre otros; declarándose de interés general para la Nación por ser representativo del patrimonio natural del país.

En la actualidad, existen catorce Parques Nacionales declarados por ley, y cuyos objetivos pasan por compatibilizar la conservación de los valores naturales que contienen con el uso y disfrute por parte los ciudadanos. Este objetivo confiere a los parques nacionales un carácter marcadamente turístico, que se puede palpar en las elevadas cifras de visitantes, que ya supera los diez millones, así como en la cantidad de recursos económicos invertidos en su conservación. A su vez estamos asistiendo a un momento en el que la sociedad está tomando mayor conciencia ambiental, que se deja notar en las demandas sociales de los últimos años en lo que a ocio, formación y conservación se refiere. Los Parques Nacionales ocupan una posición privilegiada, tanto por la valoración que se realiza de ellos, como por su repercusión social y económica (OAPN; 2008). Y en este contexto, las administraciones públicas y todos los agentes implicados deben asumir el reto de llevar a cabo una gestión que sea capaz de compatibilizar la conservación de sus recursos naturales con la difusión y disfrute por parte de la población (OAPN; 2011a).

5.3.1 EL ATRACTIVO TURÍSTICO DE LOS PARQUES NACIONALES

Tomando como punto de partida los objetivos de la declaración de los Parques Nacionales, se puede apreciar como el turismo sostenible es una actividad aneja a la declaración de Parque Nacional, pues tal y como establece la Ley 5/2007 de 3 de abril, de la Red de Parques Nacionales en su artículo 8 entre los objetivos de los parques nacionales se encuentra el ordenar su uso y disfrute así como contribuir al desarrollo

sostenible de las poblaciones y a la conservación de los valores culturales y los modos de vida tradicional compatibles con su conservación.

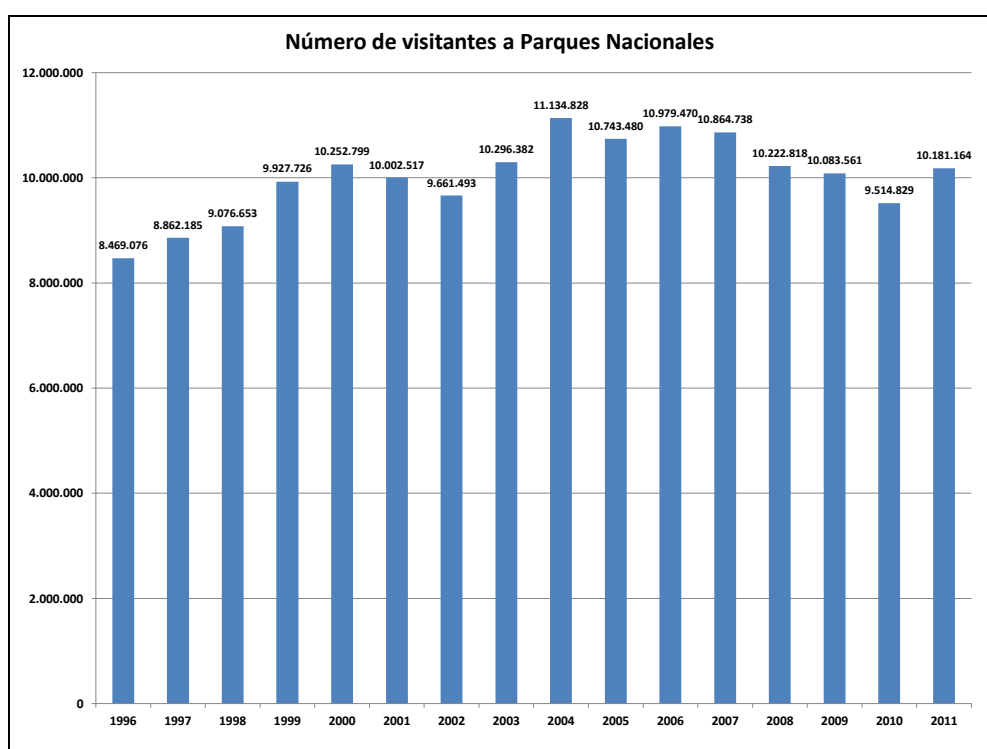
La propia ley en su exposición de motivos establece que los parques nacionales son un producto social en el sentido de que son el resultado de la interacción histórica de la sociedad con el territorio y como tal, siempre que prevalezcan los valores naturales, es necesario adoptar las medidas oportunas para garantizar el desarrollo sostenible de la zona. Y como el objetivo fundamental de estos ENP es su conservación, pero también el desarrollo económico sostenible es otro objetivo, igualmente importante para los parques nacionales, en su primer artículo, la Ley 5/2007 define la zona periférica de protección, y el área de influencia socioeconómica, con el objetivo de proporcionar el marco adecuado para este desarrollo (BOE, 2007a).

La ley 5/2007 define en su artículo 3 estas dos áreas como: *«La zona periférica de protección es el espacio marítimo o terrestre exterior, continuo y colindante a un Parque Nacional, dotado de un régimen jurídico propio destinado a proyectar los valores del Parque en su entorno y a amortiguar los impactos ecológicos o paisajísticos procedentes del exterior sobre el interior del Parque Nacional. El área de influencia socioeconómica de un Parque Nacional es el territorio constituido por los términos municipales que aportan terreno al mismo o a su Zona periférica de protección, así como, excepcionalmente, siempre que haya causas objetivas que los definan, por otros directamente relacionados, cuando así se considere en las leyes declarativas, en los que las Administraciones Públicas llevarán a cabo políticas activas para su desarrollo»* (BOE, 2007a:14642).

En este marco de conservación y desarrollo sostenible el turismo se configura como una actividad económica capaz de contribuir fuertemente a su desarrollo a la vez que también puede asumir un papel protagonista en la conservación de la naturaleza, pues como hemos visto determinadas tipologías de turismo pueden ser verdaderas herramientas de conservación, como sucede con el ecoturismo. Es por tanto determinante que para que el turismo contribuya a estos dos objetivos de los parques nacionales se oriente desde esta perspectiva, es decir, como ecoturismo. Tal y como ya se ha comentado el ecoturismo además puede convertirse en un gran instrumento para la educación ambiental y para fomentar una conciencia social responsable con la conservación de la naturaleza, objetivos igualmente perseguidos por los ENP.

Según la memoria de la Red de Parques Nacionales del año 2010, la afluencia a los parques nacionales aumentó considerablemente en el periodo 2003- 2004 cuando superó los once millones de visitas, manteniéndose prácticamente constante desde 2005 a 2008, y en el año 2010 nueve millones y medio de personas visitaron estos espacios. La tendencia bajista parece invertirse en 2011 donde más de once millones doscientas mil personas visitaron los parques nacionales (OAPN, 2012). Estas cifras ponen de relieve el interés social que despiertan los parques nacionales, lo que junto a sus valores y recursos les convierte en escenarios privilegiados para el desarrollo de actividades turísticas, siempre, eso sí, desde una perspectiva sostenible donde puedan compatibilizarse la conservación de sus recursos naturales con la difusión de los valores que encierran y el disfrute de la población.

Gráfico 5.2. Evolución de visitantes a los parques nacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de OAPN 2008, OAPN 2010 y OAPN 2012

Otro aspecto que no se debe pasar por alto es que los Parques Nacionales también deben conservar los ecosistemas más representativos del patrimonio natural español, sin embargo se corre el riesgo de perderlo con la intervención humana a través del abandono de la práctica de ciertas actividades tradicionales, cuya realización a lo largo del tiempo propició un equilibrio ecológico inmensamente valioso (OAPN,

2011a). En este aspecto los parques nacionales se constituyen como auténticas y valiosísimas muestras de múltiples usos tradicionales, arraigados en su territorio, lo que amplifica su carácter turístico. Ejemplos de estas actividades son la actividad ganadera tradicional que aún se lleva a cabo en determinados parques de montaña como Ordesa y Monte Perdido, Picos de Europa o Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, y que son un vivo reflejo del aprovechamiento generalizado que se hizo en el pasado. La pesca y el marisqueo artesanal también son otro vivo ejemplo de estas actividades para los parques costeros como el de las Islas Atlánticas y el Archipiélago de Cabrera. Pero también existen parques como el de Doñana en el que existe una múltiple actividad tradicional que va desde la ganadería extensiva hasta la apicultura o la extracción de corcho; y otros parques como el del Teide donde se pueden recoger tierras y cenizas de colores del Teide para confeccionar las alfombras de colores de la villa de La Orotava o el aprovechamiento del agua en la Caldera de Taburiente (OAPN, 2011a).

Tabla 5.6. Usos compatibles en los Parques Nacionales

Parque Nacional	Usos compatibles
Aigüestortes i Estany de Sant Mauric	Ganadería y turismo
Archipiélago de Cabrera	Pesca artesanal, actividades recreativas y turismo
Cabañeros	Ganadería y agricultura tradicionales, apicultura y turismo
Caldera de Taburiente	Agricultura, estudios científicos, actividades recreativas y turismo
Doñana	Ganadería extensiva, carboneo, recogida de piñas, apicultura, coqueo, actividades recreativas y turismo
Garajonay	Aprovechamiento forestal tradicional, recreo, educación y turismo
Islas Atlánticas de Galicia	Pesca marisqueo, actividades recreativas y turismo
Monfragüe	Agricultura y ganadería tradicionales y turismo
Ordesa y Monte Perdido	Ganadería y turismo
Picos de Europa	Ganadería tradicional y turismo
Sierra Nevada	Agricultura ganadería tradicional y turismo
Tablas de Daimiel	Agricultura regulada, uso recreativo y turismo
Teide	Caza regulada, apicultura, extracción de piedra pómez y turismo
Timanfaya	Cultivos tradicionales, pesca estudios científicos y turismo

Fuente: Elaboración propia a partir de OAPN 2010

Dependiendo del Parque Nacional en el que nos encontremos, el turismo se muestra como una actividad más novedosa y emergente, o por el contrario como una actividad consolidada y madura. El turismo se muestra como una actividad muy novedosa en parques como el de las Islas Atlánticas donde el número de visitantes asciende a 250.000, especialmente en las Islas Cíes y Ons, donde existe un servicio

regular de transporte de pasajeros para visitarlas en Semana Santa, ciertos fines de semana de mayo y durante el período estival. Dado que este parque cuenta con zonas muy sensibles y frágiles, se han establecido ciertos cupos de visita y lugares con acceso restringido.

A pesar de las limitaciones que el desarrollo turístico pueda tener en los parques nacionales siempre existen oportunidades para la innovación en el turismo y los servicios ofrecidos, sobre todo en lo que se refiere al ecoturismo y al turismo de naturaleza especializado, como el turismo ornitológico, el turismo geológico o el turismo botánico. Estos potenciales usos ya están implantados en algunos Parques y deberán integrarse en el Plan Rector de Uso y Gestión correspondiente, encargado de la regulación del uso público.

Las actividades turísticas pueden ser tan variadas como los recursos del parque, y desarrollar desde paseos o rutas hasta actividades deportivas en el medio terrestre o acuático, participar en la práctica de determinados usos tradicionales permitidos en el parque, observación de determinadas especies vegetales o animales, etc.,. De igual modo el turista puede disfrutar de otras actividades culturales, gastronómicas, artísticas y tradicionales de los municipios circundantes, que sin duda constituyen una amplia oferta de servicios.

5.3.2 EL USO PÚBLICO Y LA OFERTA DE LOS PARQUES NACIONALES

Las infraestructuras y los equipamientos son fundamentales, pues a través de ellos se transmite gran parte de la imagen del parque a visitantes y turistas, por lo que sin duda es clave para consolidar la imagen de los parques nacionales y por ello es necesario que se atajen las deficiencias que puedan existir y se doten las infraestructuras necesarias donde exista alguna carencia. Existe una gran cantidad de equipamientos que resultan necesarios para la prestación de determinados servicios como la acogida de visitantes, el ofrecimiento de información y a la interpretación de los valores naturales y culturales del Parque, la señalización de senderos e itinerarios, etc.

Estos equipamientos siempre deben adecuarse a la realidad de cada parque para evitar el impacto paisajístico.

Cabe reseñar, que si bien desde siempre se ha intentado contribuir a la conservación de los parques y a su desarrollo turístico, la dotación de recursos en los últimos años ha sido aún mayor, haciendo un gran esfuerzo para mejorar las infraestructuras e instalaciones necesarias para el uso público y su gestión, así como para proteger los parques. Tal y como se establece en el informe de situación de los parques nacionales OAPN (2008), actualmente se considera que, la dotación de infraestructuras e instalaciones de la Red de Parques Nacionales es suficiente para garantizar una gestión adecuada de las actividades de conservación y uso público en la mayoría de los parques.

Algunas de las actuaciones más sobresalientes llevadas a cabo recientemente son la implementación de sistemas de recogida selectiva de residuos en todos los parques, así como la instalación de sistemas de tratamiento y depuración de las aguas residuales en una gran parte de la Red. De igual modo se han hecho inversiones en la utilización de energías alternativas y en la eficiencia energética, integrando el concepto de calidad integral como un elemento caracterizador del parque (OAPN; 2012a).

Uno de los principales retos de los parques nacionales, es la lucha contra el impacto paisajístico. En esta línea las inversiones que los parques nacionales están llevando a cabo en los últimos años están orientadas a minimizar el impacto paisajístico, de tal modo que apenas se construyen nuevas infraestructuras, y por el contrario se ha optado por una política de adaptación y rehabilitación para la utilización de las ya existentes. Para ello se utilizan materiales acordes al paisaje, empleados tradicionalmente en el entorno, lo que en algunas ocasiones conlleva adicionalmente la puesta en valor del patrimonio cultural presente en los Parques (OAPN; 2008). En el caso de que exista la necesidad real de construir una nueva infraestructura, se intenta que ésta esté localizada fuera del parque y este ha sido el criterio que ha prevalecido a la hora de ubicar determinados centros de visitantes.

Muy distinta ha sido la situación respecto a la corrección del impacto paisajístico causado por ciertas infraestructuras en los parques, sobre los que apenas puede decidir al no ser de su propiedad o estar sujetos a concesión, como es el caso de cercados de

fincas particulares, tendidos eléctricos, carreteras o presas, entre otros. Según OAPN (2008) los resultados en este ámbito son bastante dispares, pues si bien se ha actuado de forma intensa y eficiente, en el soterramiento de los tendidos eléctricos de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, el Archipiélago de Cabrera, Garajonay, Doñana, Islas Atlánticas de Galicia y Teide, apenas se ha podido avanzar en la minimización del impacto paisajístico de las presas situadas por ejemplo en Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, o en la limitación y la regulación del tráfico en las carreteras interiores a ciertos parques. La señalización de los parques también presenta una doble vertiente, una bastante positiva con parques muy bien señalizados para proveer la información y la orientación necesarias y ofrecer una imagen adecuada y relativamente homogénea en toda la Red y otra con señalización insuficiente existente para la identificación de itinerarios, instalaciones o entradas y salidas del Parque como sucede en Cabañeros.

En cuanto a los equipamientos más característicos de los parques, se puede observar como los accesos a los parques son muy variados, pues van a depender entre otros de la cercanía a grandes núcleos de población, y por ende, de la presencia de suficientes infraestructuras de transporte, así como de la orografía y ubicación geográfica del parque, y esto el visitante lo percibe, y lo valora, en muchos casos de forma negativa y sobre todo cuando se trata de visitantes cuyo nivel de educación ambiental es bajo o nulo. No obstante, la accesibilidad continúa siendo un reto constante, pues poco a poco las personas discapacitadas están consiguiendo una mayor integración en actividades como el turismo y el ocio del que hace unos años estaban totalmente excluidas, sin embargo en los parques, la complejidad aumenta al tener que compatibilizar esta accesibilidad con la conservación de la naturaleza (OAPN, 2008).

Los centros de visitantes, es uno de los equipamientos en los que más se ha invertido y sin embargo se puede afirmar que actualmente es un recurso a promocionar. Pues si bien se trata uno de los principales equipamientos para la recepción, la información y el asesoramiento al visitante, apenas es visitado, tan sólo el 20% de los visitantes según OAPN (2011a) afirman haberlo visitado, y sin embargo quienes lo visitan lo valoran muy positivamente, al igual que valoran los contenidos y las instalaciones como muy claras e interesantes. Y de forma complementaria los parques ofrecen otros equipamientos de acogida, información y recreativos, sin embargo estos equipamientos apenas se utilizan por los visitantes al estar localizados fuera de los

circuitos más accesibles y cómodos para el visitante. En este caso también juega un papel importante la educación ambiental y la información previa de la que dispone el visitante antes de acudir a los parques.

En cuanto a la señalización se configura como un área de mejora bastante clara pues los visitantes la valoran como mala o muy mala según los datos de OAPN (2011a). Sin embargo los senderos son valorados de modo muy positivo, además de ser el equipamiento más utilizado por los visitantes a parques, pues les permiten adentrarse en el espacio y disfrutar de todos sus paisajes, valores, su flora, su fauna, etc., y experimentar en primera persona todo aquello que han podido observar previamente en otras instalaciones.

La espectacularidad de los paisajes y su calidad, así como la tranquilidad del lugar, son otros aspectos que configuran el parque y que los visitantes valoran muy positivamente, y en este conjunto de factores, juega un papel fundamental las experiencias que viva el visitante en el parque, experiencias que se verán influidas, por las expectativas del visitante, así como la singularidad del paisaje, su estado de conservación, las sensaciones que viva, etc. De hecho cuando en los parques se producen aglomeraciones de personas o una mayor presencia de visitantes de lo esperado, esto repercute muy negativamente en la satisfacción del visitante y por ello resulta fundamental disponer de un plan para la gestión de visitantes que elimine estas aglomeraciones. Por su parte, Pulido (2001) considera que los gestores de los ENP deben concebir la gestión como algo creativo cimentado sobre determinados aspectos fundamentales como el tiempo disponible del visitante, la psicología humana en términos de percepción, las sensaciones y emociones que se producen durante la prestación del servicio y el bienestar físico.

Finalmente comentar que aunque los visitantes valoran muy positivamente el trato personal con los profesionales del parque, sólo recurren a ellos si acuden a otros equipamientos como los centros de visitantes o los puntos de información, lo que sucede en muy pocas ocasiones. Sin embargo quienes lo hacen lo califican de atento y profesional.

Como se puede observar en la **tabla 5.7** el acceso es peor valorado en parques donde la tipología de carreteras y los accesos por barco tienen una repercusión directa

en la comodidad del visitante, mientras que los accesos mejor valorados son aquellos en los que se accede a través de autobuses, por ejemplo, y por tanto no se percibe gran incomodidad por parte del visitante. Es el caso de Timanfaya donde además el parque no es el destino principal del viaje, y por tanto esto puede incidir en las expectativas de los visitantes.

Tabla 5.7. Percepción de los equipamientos e infraestructuras de los parques nacionales según el Organismo Autónomo de Parques Nacionales

Equipamiento/ Infraestructura	Valoración media de la Red	Parques mejor valorados	Parques peor valorados
Accesos	Buenos o muy buenos	1. Timanfaya	1. Ordesa y Monte Perdido 2. Picos de Europa 3. Islas Atlánticas
Centro de visitantes	Buenos	1. Garajonay y en Monfragüe	1. Ordesa y Monte Perdido 2. Sierra Nevada 3. Tablas de Daimiel
Puntos de información, miradores, centros de observación de fauna, etc.		No es posible obtener una valoración media, pues se miden equipamientos muy dispares en cada parque	
Señalización	Regular o mala		1. Cabañeros 2. Sierra Nevada 3. Teide
Senderos	Muy buenos	1. Ordesa y Monte Perdido 2. Picos de Europa 3. Aigüestortes i Estany de Sant Maurici 4. Doñana 5. Monfragüe	1. Cabañeros 2. Sierra Nevada 3. Teide 4. Archipiélago de Cabrera
Accesibilidad	Mala	1. Timanfaya	
Personal del parque	Muy buena	1. Timanfaya 2. Tablas de Daimiel	
Valores naturales y paisajes	Muy buena	1. Islas Atlánticas 2. Ordesa y Monte Perdido 3. Picos de Europa 4. Aigüestortes i Estany de Sant Maurici 5. Caldera de Taburiente	1. Tablas de Daimiel
Tranquilidad	Buena		1. Islas Atlánticas 2. Ordesa y Monte Perdido

Fuente: Elaboración propia a partir de OAPN (2011a)

Otro aspecto a mencionar es la accesibilidad, pues en este factor se deben fijar objetivos que vayan más allá de la supresión de barreras arquitectónicas, buscando una visión más amplia e integral en la oferta de espacios y servicios. Los datos ofrecidos por el estudio muestran una cierta diferenciación entre discapacidad motora y sensorial. Y se puede observar como los centros de visitantes y los senderos, están cada vez más adaptados a personas con movilidad reducida, mediante la construcción de pasarelas, rampas o la habilitación de aseos, a la vez que aún queda

un largo camino por recorrer en cuanto a las personas con deficiencias sensoriales. Si bien es cierto que no podemos perder de vista la conservación de los parques, estos avances deben realizarse teniendo en cuenta la singularidad de estos espacios. Por ello el futuro de la accesibilidad pasa por realizar un mayor esfuerzo en diseñar e implementar medidas para los discapacitados sensoriales, orientadas por ejemplo a la elaboración de material en Sistema Braille, la adaptación de exposiciones, cartelería y audiovisuales, etc.

En cuanto al contacto con el personal del parque, este se ve afectado por los accesos y distribución de los equipamientos, la oferta de servicios especializados, como rutas guiadas y las propias características físicas del territorio, sin embargo cuando se ha precisado de este trato, los visitantes valoran muchísimo la actitud personal que aprecian más incluso que la información suministrada. Cuando se realiza alguna actividad más concreta como una visita guiada, aumenta en mayor grado la valoración previa establecida, suponiendo un factor de peso en la valoración y satisfacción global de la visita. Se asegura, asimismo, que el visitante interioriza más la información que el Parque quiere transmitir a través de diferentes medios, y finaliza su viaje más sensibilizado en materia de conservación y respeto por el entorno.

En lo que respecta a las sugerencias de visitantes, en muchas ocasiones estas pueden estar relacionadas con temas ajenos al parque y sobre los que la Administración del mismo no puede actuar. En este sentido las inclemencias meteorológicas son un claro ejemplo, y por ello el personal del parque presta especial atención, recomendando constantemente al visitante consultar la previsión meteorológica antes de acudir, e informándole de las precauciones a tomar. En la misma línea se muestra la oferta de servicios y sus precios en los núcleos de población lindantes al parque es otro de los temas recurrentes. Y respecto a otros temas relacionados más directamente con el parque, se puede mencionar la regulación de accesos, los tiempos de espera en ciertas épocas del año, la ausencia o la deficiencia de algún servicio en sus equipamientos como por ejemplo más aseos, acceso a Internet, tiendas de recuerdos o establecimientos hosteleros, como cafeterías o restaurantes.

Podemos concluir en la importancia de ofrecer unos equipamientos e infraestructuras de uso público de gran calidad, pues tal y como señala la Secretaría

General de Turismo los aspectos que más influyen en el visitante a la hora de elegir un destino son por orden de prioridad, la calidad del entorno, la diversidad del entorno, el valor de los recursos naturales, el precio, el valor de los recursos recreativos, el valor de los recursos culturales, la calidad de la oferta de alojamiento, la profesionalidad, el clima, la oferta de restauración, la distancia la destino, las actividades deportivas y la calidad de la oferta activa. La mayoría de estos factores, dependen directamente de la gestión del ENP.

5.3.3 EL PERFIL DE LOS VISITANTES A PARQUES NACIONALES

Tomando como punto de partida las innumerables visitas que reciben los parques nacionales, debido a que entre otras características, son espacios para la visita, y el uso público, se puede observar a raíz de la bibliografía consultada como los visitantes interaccionan con los parques nacionales de múltiples formas, pudiendo afirmar que la experiencia en su visita puede ser tan variada como las realidades geográficas de cada parque y como las motivaciones de los propios visitantes (OAPN, 2011a).

La mayoría de estudios consultados refleja que el visitante de los parques nacionales es de origen español, aunque puede haber excepciones donde predomina el turista extranjero, como sucede en Garajonay, Timanfaya y Teide. Las actividades que realizan los visitantes en los parques son muy variadas, tal y como ya hemos comentado, aunque podríamos reseñar las actividades de contemplación, el senderismo, prácticas deportivas, etc.

El estudio realizado por el Organismo Autónomo de Parques Nacionales en 2010 sobre la percepción de los mismos por los visitantes diferencia entre dos tipos de visitantes a parques nacionales, los visitantes que denomina convencionales, que visitan el parque muy rápidamente, y consideran esta visita como un hito más de una visita más general, y que por tanto sólo acude a los lugares más emblemáticos, accediendo en vehículo o autobús, y por tanto apenas interaccionan con los equipamientos y servicios del parque. El otro tipo de visitantes son los especializados, para quienes el hecho de acudir al parque constituye el objetivo principal de su visita al territorio, por lo que interacciona mucho más con los equipamientos, servicios y

personal, así como con el parque en cuanto a entorno natural interiorizando los valores naturales (OAPN; 2011a).

Música (1994) en un estudio realizado acerca de los visitantes a Parques Nacionales, observa que los visitantes de estos espacios es gente joven con estudios superiores, que acude con un grupo de amigos o en familia, en vehículo particular, para realizar una visita por lo general de un día. Estos visitantes demandan fundamentalmente centros de interpretación e información, así como la mejora de los senderos guiados con paneles explicativos. Se puede observar claramente como el público que acude a los espacios naturales es un público más utilitarista, cuyo interés por la naturaleza y su conservación es más elevado.

De este modo Música (1994) establece que los visitantes pueden clasificarse en varios grupos dependiendo de:

- La experiencia física: para estos visitantes la experiencia recreativa es un reto físico, y por tanto buscan experiencias de riesgo y aventura. Este visitante es de tipo aventurero/montañero, por lo general son jóvenes, de cierto nivel cultural, cuyo objetivo es explorar el espacio natural.
- La experiencia emocional: buscan una vivencia íntima, ya sea formando parte de la naturaleza mediante la interacción con la fauna y la flora o mediante la observación-contemplación. Este turista contemplador suele ser conservacionista y apenas demanda equipamientos.
- La experiencia cognitiva: sienten el deseo de conocer, observar y comprobar la información recibida mediante los folletos informativos y demás fuentes. Se le podría denominar turista cultural. Estudios empíricos como el de Chadee y Mattsson (1996) han puesto de manifiesto la gran influencia de la experiencia cognitiva en la satisfacción del turista.
- La función que atribuye al ENP: bien como objetivo para conocerlo, o bien como escenario donde realizar diversas actividades. Pueden ser visitantes de tipo campista (consideran el ENP como el escenario de las más variadas actividades), casual (acude al ENP como un lugar más de ocio) y cultural (el ENP es objeto de conocimiento).

Según los datos más recientes del Organismo Autónomo de Parques Nacionales, el perfil de los visitantes a parques nacionales se caracteriza por (OAPN, 2011a):

- Ser un tipo de visitante adulto, pero no mayor de 65 años. De modo más concreto, el 50% de los visitantes de los parques nacionales tiene una edad comprendida entre 26 y 45 años, y que si tomamos como referencia el rango de edad de 26 a 55 años, el porcentaje aumenta hasta el 75%.
- La procedencia de estos visitantes suele ser nacional, más del 60% provienen de España, y en cuanto a los de origen extranjero, su procedencia es europea en su gran mayoría, siendo Reino Unido y Alemania, los países que más visitantes aportan y en el lado opuesto, es decir de donde menos visitantes acuden a los parques nacionales es del resto de continentes. Estos visitantes extranjeros se localizan fundamentalmente en los parques de Canarias, y de modo más concreto en el Parque Nacional del Teide, y en el Parque Nacional de Timanfaya, donde superan el 65% respecto al total de visitantes.
- Otros aspectos a destacar de estos visitantes serían el medio de locomoción, el tipo de acompañante, la duración de la visita o las actividades realizadas en el parque, aspectos que siempre van a estar vinculados a las motivaciones concretas que llevan al visitante al parque.
- En cuanto al momento en el que los visitantes acuden a los parques nacionales, se puede establecer una clara diferencia, de tal modo que el turista nacional, acuden en fechas coincidentes con festividades, fines de semana prolongados o periodos estivales. Si por el contrario se trata de un turista extranjero, éste realiza visitas más prolongadas y generalmente en invierno, de donde se desprende utiliza los meses de mayor frío en su país para disfrutar de un clima más cálido y agradable.

5.3.4 PRINCIPALES MOTIVACIONES DE LOS VISITANTES A PARQUES NACIONALES

Las motivaciones es un aspecto fundamental de cara a la calidad percibida por el visitante y a su satisfacción, y por ello resulta fundamental su conocimiento con el

objetivo de diseñar una oferta turística y recreativa adecuada a los recursos y valores del ENP y a las motivaciones y expectativas de los visitantes. El hecho de que el visitante se decante por una o varias motivaciones, incidirá en la planificación y organización de su viaje y en consecuencia tendrá un efecto directo en la elección del Parque Nacional a visitar.

Estas motivaciones pueden ser muy variadas y pueden ir desde la búsqueda de un entorno sereno y tranquilo hasta el estudio más detenido de la fauna o la flora local, pasando por otros como la práctica de deportes al aire libre la observación la naturaleza, la contemplación de un paisaje, el compartir un día de campo con familiares o amigos, etc (OAPN, 2011a).

Generalmente, la mayoría de las visitas a parques nacionales suelen estar incluidas como una actividad adicional en el paquete turístico, y tan solo un 34% aproximadamente de los visitantes eligen la visita a un Parque Nacional como destino principal. Sin embargo si se diferencia al visitante nacional del extranjero, casi el 50% de los españoles elige un Parque Nacional como destino principal frente al apenas 15% de extranjeros.

El Parque Nacional a visitar también constituye un condicionante a la hora de elegir un parque como destino principal y en este aspecto se pueden diferenciar dos grandes grupos de parques nacionales. Uno que estaría formado por parques con grandes atractivos que además cuentan con una amplia difusión en la sociedad como pueden ser Cabañeros, Ordesa y Monte Perdido, Monfragüe, Sierra Nevada y Picos de Europa, donde más del 60% de sus visitantes lo elige como destino principal, y donde Cabañeros sería el parque más representativo. El otro grupo estaría formado por los parques nacionales de Canarias que en general no son elegidos como destino principal del viaje.

Esta diferenciación nos lleva a fijarnos en aspectos como la localización de Cabañeros, en un entorno rural, alejado de grandes núcleos de población y unido a una accesibilidad limitada, pues no existe ninguna carretera principal ni grandes infraestructuras de comunicación, lo que implica que el visitante tenga una alta motivación y exclusividad en la elección y, por consiguiente, una mayor preparación de la visita (documentación, vestimenta, calzado, etc.) con respecto a otros parques. Por el

contrario las Islas Canarias constituyen un lugar inmensamente atractivo para turistas extranjeros que buscan ante todo sol y playa, y por tanto la visita a parques nacionales suelen estar organizados por operadores turísticos como una excursión más en la visita a las islas (OAPN, 2008).

Por ello, las motivaciones personales, la procedencia del visitante o incluso la época del año, son aspectos claves para perfilar a los usuarios de la Red mostrando las necesidades de cada uno de los Parques y tenerlo en cuenta en la gestión de su uso público, siempre, por supuesto, bajo la premisa de la conservación.

5.3.5 GESTIÓN DE RECURSOS Y DISFRUTE DE LOS VISITANTES: ENTRE LA CONSERVACIÓN Y EL TURISMO SOSTENIBLE

Para que un territorio pueda protegerse y además esta protección se lleve a cabo bajo la figura de Parque Nacional, es necesario que se den ciertos requisitos en el espacio como (BOE, 1999, OAPN; 2010a):

- Ser suficientemente representativo del sistema natural en el que se encuentra.
- Tener una superficie adecuada, de tal modo que no interfiera en su evolución natural, y garantice la conservación de sus características y el funcionamiento de los procesos ecológicos existentes en el momento de su declaración.
- Tratar de un espacio donde las condiciones de naturalidad y funcionalidad ecológica predominen y donde la intervención humana sobre sus valores sea inexistente o escasa.
- Que de garantía de la continuidad territorial, salvo cuando excepcionalmente quede debidamente justificado, pues el territorio debe ser continuo, sin enclavados, de tal forma que no haya elementos de fragmentación que rompan la armonía de los ecosistemas.
- Que no incluya núcleos urbanos habitados en su interior, salvo en los casos en los que quede debidamente justificado.

- Que se provea de un sistema de protección exterior: Es decir se debe rodear al Parque Nacional de un territorio que recibe el nombre de zona periférica de protección.

Es necesario, y así lo recoge la ley 42/2007, que estos requisitos se mantengan a lo largo del tiempo, pues en caso contrario el territorio podría dejar de ser Parque Nacional. A su vez la ley intenta potenciar y fomentar el desarrollo sostenible en las áreas de influencia socioeconómica de los parques nacionales, mediante la implementación de diversas medidas (BOE, 2007). De hecho la Ley 5/2007 de Parques Nacionales recoge en su artículo 19 la posibilidad de que las Administraciones Públicas puedan conceder determinadas ayudas técnicas, económicas y financieras en dichas áreas, así como el establecimiento coordinado de Planes de Desarrollo Sostenible, o la constitución de consorcios y la firma de convenios de colaboración entre las distintas administraciones así como con el resto de instituciones, colectivos y agentes implicados (BOE, 2007a).

A partir de la Ley 5/2007 se pretende invertir más esfuerzos para que los parques nacionales no sólo no afecten negativamente a la socioeconomía de sus áreas de influencia, sino que, por el contrario, se conviertan en motores para el desarrollo de los territorios en los que se inscriben y en ámbitos de desarrollo de iniciativas de carácter innovador y vocación demostrativa (Casas, 2008). De este modo la Ley 5/2007 de Parques Nacionales se convierte en la primera ley que dota a los ENP de este tipo de herramientas, y cuyo desarrollo tiene carácter potestativo para las Comunidades Autónomas. Sin embargo ya se han comenzado a desarrollar este tipo de planes en algunos parques como Doñana o Sierra Nevada. El diseño e implementación de este tipo de planes, que representan una gran oportunidad para el fomento de modelos de desarrollo sostenible en las áreas de influencia. Estos planes pueden incorporar una gran diversidad de acciones y proyectos siempre y cuando su objetivo sea hacer compatible la zona de influencia de los parques nacionales con la conservación de sus valores naturales y con el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales.

A través de estas herramientas se pretende poner de manifiesto que la declaración de un Parque Nacional no tiene porqué tener repercusiones negativas sobre el desarrollo económico de las zonas afectadas, y que lejos de ser una amenaza, se constituye como una oportunidad para la revitalización de las zonas rurales del entorno. Los resultados previos de diversos estudios, desmienten, la supuesta influencia

negativa de los parques sobre sus áreas socioeconómicas, confirmando que la mera presencia de estos espacios protegidos en un territorio no basta para explicar su evolución socioeconómica (Casas, 2008). Tal y como establece OAPN (2008) los resultados preliminares del modelo de prospectiva económico-social que está realizando el propio organismo, indican que no puede confirmarse una evolución diferenciada, ni positiva, ni negativa, entre municipios de características socioeconómicas similares, en función de su pertenencia o no a un Parque Nacional. No obstante si es cierto tal y como afirma Casas (2008) que la declaración de un Parque Nacional supone un cambio jurídico y una interacción social que afecta a los municipios y a la población de su entorno.

Según Casas (2008), cualquier comarca tipo está sometida a un devenir ligado a la intervención pública que en ella se realiza y a la actividad económica ligada a la propia dinámica social de la misma. La declaración de un Parque Nacional, conlleva un efecto asociado de limitaciones de uso por incompatibilidad que, evidentemente, repercute sobre el modelo, sin embargo según este autor tanto la activación económica local como la intervención pública también alcanzan otros niveles, probablemente superiores. Por ello lo importante realmente es hacer un balance y plantearse si realmente compensa la actividad generada por un Parque Nacional con las posibles limitaciones que el establecimiento de su régimen jurídico conlleva. De igual modo es necesario conocer como se distribuye social y colectivamente, en el espacio y en el tiempo, este balance, y preguntarse si la gestión podría alterar el resultado.

Es indiscutible por tanto que las consecuencias iniciales de la declaración de un ENP no son realmente positivas sobre todo para ciertos sectores de la población más próximas al espacio. Por otro lado cabe reseñar que los efectos positivos de esta declaración son progresivos pero lentos y su mayor o menor celeridad puede depender de parámetros difícilmente manejables para el gestor. No obstante y a pesar de estas dos premisas, existe un efecto positivo de la gestión sobre la economía, y es efecto es percibido por la sociedad. Es vital por tanto que los gestores orienten sus acciones hacia la pronta consecución del equilibrio entre coste y beneficio y, a su vez intentar que en la medida de lo posible los beneficiarios del sistema coincidan con los potenciales perjudicados (Casas, 2008).

Los análisis estadísticos realizados hasta el momento señalan que no existe diferencias significativas claras entre los municipios de las áreas de influencia socioeconómica de los parques nacionales, y aquellos otros homólogos de su entorno con los que se han comparado. Sin embargo también se desprende que en ningún caso se han encontrado referencias que permitan afirmar que la declaración de un Parque Nacional afecte negativamente a las condiciones económicas y sociales de su entorno, es más, se observa como con el tiempo las diferencias positivas se acentúan aún más, y los datos resultan aún más significativos si se analizan de forma global en el contexto nacional. Ejemplo de ello es el impuesto de actividades económicas de los últimos diez años. Si los datos reflejan que la media nacional creció en la última década un 36,56%, en los municipios incluidos dentro de las áreas de influencia socioeconómica de los parques nacionales el crecimiento fue más del doble, concretamente del 64,97% (Casas, 2008).

Entre las acciones a implementar para acelerar las consecuencias positivas de la declaración de los espacios naturales, podrían considerarse todas aquellas actividades novedosas, diversificadoras de la actividad económica e innovadoras desde el punto de vista técnico, y basadas, principalmente, en la potenciación de los recursos naturales y los valores de conservación por los que destacan estas áreas. De este modo las posibilidades de desarrollo estarían ligadas a la diversificación de la estructura productiva local experimentada y a la aparición de nuevos emprendedores y agentes económicos. De tal forma que se primarían las inversiones que tuvieran un mayor efecto multiplicador en cuanto a diversificación de actividades y creación de empleo (OAPN; 2008).

Otras líneas estratégicas básicas a contemplar en los Planes de Desarrollo Socioeconómico serían la transformación y/o adecuación de actividades ya existentes en el entorno según los criterios de gestión sostenible. Así se podría potenciar una actividad agrícola, ya arraigada en la estructura económica local o comarcal, pero adaptada a los requerimientos de un desarrollo sostenible en términos de insumos, modos de producción y manejo, generación de residuos, etc. Los mecanismos para llevar a cabo este proceso de adaptación podrían también ser variados, cobrando especial relevancia la formación de los trabajadores y empresarios y el fomento de nuevas y más eficientes tecnologías (OAPN, 2008).

5.4 OTROS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS COMO ESTRATEGIA DE TURISMO SOSTENIBLE

Partiendo de la premisa de la gran variedad de ENP que existen en el territorio español, debemos considerar que si bien los parques nacionales son los más representativos, también existen otros espacios en los que se desarrollan múltiples actividades de ocio, recreo, turismo, deporte, etc. En este marco de gran diversidad, junto al mantenimiento de las actividades tradicionales, el turismo se ha abierto paso no sólo en los parques nacionales sino en varias otras figuras de ENP, cobrando gran importancia en los últimos años y convirtiéndose en una fuente de ingresos bastante considerable para la población local.

Este desarrollo turístico ha propiciado que otros ENP como los parques naturales se transformen en precursores directos e indirectos de nuevas actividades económicas, gracias a sus recursos y valores y a las nuevas preferencias y demandas de la sociedad en su conjunto, que en la actualidad opta por buscar lugares para el descanso, la contemplación, el esparcimiento o la práctica de determinados deportes en la naturaleza. Este carácter turístico conlleva un impulso y una proyección de la imagen de la zona a través de los ENP, contribuyendo de este modo a generar nuevas oportunidades para el turismo. Con el transcurso del tiempo el sector servicios ha visto incrementar su presencia y su importancia en las áreas afectadas por los ENP, y este desarrollo no afecta exclusivamente a la hostelería y la restauración, sino que el comercio, el transporte, servicios de administración, etc. han crecido a rebufo de la declaración del ENP (OAPN, 2011a).

5.4.1 EL PAISAJE: UN FACTOR DETERMINANTE DE LA DEMANDA

Haciendo un poco de historia y deteniéndonos en los sistemas montañosos, Fuertes (1986) establece que si bien en los siglos XVI y XVII las montañas eran consideradas como algo peligroso, terrenos agrestes y hostiles, donde lo único que se daba eran sucesos violentos, a partir del siglo XVIII se produce un giro en esta apreciación y la montaña se convierte en algo grandioso, bello y de un valor incalculable, surgiendo lo que algunos autores denominaron *la llamada de la montaña*.

De hecho en estos lugares las primeras infraestructuras que aparecieron en este tipo de espacios tras los senderos, fueron los refugios, y en cuanto a las actividades deportivas comenzó la práctica del esquí, que tantos cambios produciría en el medio natural. Estos cambios ponían de manifiesto como las motivaciones de los visitantes iban cambiando con el paso del tiempo y lo que en un principio eran paseos para disfrutar y admirar la belleza de ciertos parajes fue convirtiéndose en actividades que en muchos lugares de la geografía española despertaron un cierto carácter especulativo que propició grandes daños al patrimonio natural, consiguiendo de este modo que el ocio y el recreo dejaran de ser una garantía de conservación y se convirtiera en una de las principales amenazas.

Poco a poco la práctica de deportes en el medio natural se fue extendiendo, escalada, senderismo, actividades acuáticas, etc., los visitantes que se acercaban a los ENP aumentaban cada día, y con ellos la degradación del entorno en muchos de estos territorios. Es por ello que surge la urgente necesidad de regular y controlar todas estas actividades que poco a poco fueron extendiéndose incluso de modo incontrolado en algunos casos.

En este nuevo contexto surge un dilema respecto a las facilidades para el recreo que se deben dar en un lugar determinado, de tal modo que la cuestión principal a la que hay que responder para poder decidir cuantas facilidades se le da al visitante, es el grado de impacto que se considera aceptable en el territorio. Esta cuestión tiene una gran importancia y a su vez es de difícil resolución ya que en muchos casos se puede considerar que para no alterar el medio natural, es mejor no hacer muchas sendas, o no poner muchas mesas, por ejemplo y sin embargo el hecho de no haber sendas puede provocar que el senderismo se convierta en una práctica nociva y perversa para ese medio en concreto. Para evitarlo es importante que a lo largo de estos senderos exista una señalización correcta y en buen estado que explique las características del entorno. Para Múgica, Zamora y de Lucio (1992), el estudio del uso recreativo tiene una cierta complejidad debido fundamentalmente a que comprende gran cantidad de actividades de difícil control que a pesar de no necesitar de grandes infraestructuras sigue unas pautas dispersas en el territorio.

Entre los principales recursos turísticos de los ENP se encuentra el paisaje, un recurso frágil, delicado, muy valioso y que es el primero que sufre las consecuencias negativas del uso público (Gómez-Limón, de Lucio y Múgica, 1996). Múgica (1994) establece que el paisaje es uno de los soportes más patentes del fenómeno recreativo, pues teniendo en cuenta que la vista es el sentido fundamental del hombre en su relación con el medio, se puede afirmar que la realidad percibida por los visitantes a ENP es el paisaje visual.

Bardón (1991), define el paisaje natural como aquel que está constituido por elementos abióticos (clima, agua, etc.) y elementos bióticos (fauna y vegetación) y por sus correspondientes interfases (suelo), en los que la actuación humana apenas ha dejado rastro. Este tipo de paisaje presupone que apenas ha habido incidencia humana sobre él, característica que lo hace muy escaso en Europa e incrementa la necesidad de preservarlo. Desde un punto de vista económico, el paisaje es un bien colectivo, susceptible de ser consumido, sin contraprestación económica, aunque exige a cambio la obligación de preservarlo (Alenza, 2002). Paisaje es, según el Convenio Europeo del paisaje, *«cualquier parte del territorio, tal y como es percibida por las poblaciones, cuyo carácter resulta de la acción de los factores naturales y humanos y de sus interrelaciones»* (Mata, 2008, Agudo, 2007).

Sin embargo el territorio del paisaje es algo más que su configuración material y su fisonomía; es la relación sensible, la percepción sensorial, principalmente visual, aunque no es la única, del territorio observado por el ser humano, de tal modo que es en este aspecto donde radica la diferencia esencial y la proximidad entre territorio y paisaje. Por tanto se puede hablar del paisaje como el territorio percibido, con toda la complejidad psicológica y social que implica la percepción, desde aquellos aspectos meramente visuales a los más profundos factores explicativos de la estética (Mata, 2008).

Aunque el valor del paisaje depende para algunos autores de la aplicación de ciertas técnicas y pautas culturales y sociales al emplazamiento, también depende del propio paisaje en si mismo, de si constituye una escena cuya proyección podría considerarse como objeto de arte (Bardón, 1991). El hecho de que sea algo escaso incrementa aún más su valor, por ello es necesario que tanto ciudadanos como administraciones públicas aúnen esfuerzos para que generaciones futuras puedan

igualmente disfrutar de este bien tanpreciado. Por tanto se puede decir que el paisaje es un factor determinante de la calidad del ENP, y las políticas turísticas han de establecer los medios necesarios para garantizar la calidad del mismo (Alenza, 2002).

Dada la fragilidad del paisaje, y teniendo en cuenta que se configura como uno de los recursos más valorados por quienes acuden a los ENP, para evitar su degradación y contribuir a su conservación, las Administraciones públicas deberían llevar a cabo determinadas acciones como crear una conciencia y una ética del paisaje, fomentar los proyectos de inversión privada que respeten los valores paisajísticos, una política turística basada en la singularidad y la diversidad junto con la necesidad de conservar la belleza del paisaje, llevar a cabo programas educativos, etc. (Bardón, 1991). Por su parte Campos y Carrera (2005), establecen que la principal amenaza a la que se enfrentan los valores ambientales, paisajísticos y culturales de los ENP no son los usos tradicionales, que son considerados como compatibles con la mayoría de los hábitats y especies, sino la urbanización progresiva.

5.4.2 RECURSOS PARA CREAR UNA OFERTA DE CALIDAD

Otros factores o recursos con los que cuentan los ENP son la calidad ambiental, la distancia, la accesibilidad al lugar o las facilidades para el recreo que ofrezca el espacio. Sin embargo para poder desarrollar las actividades de ocio y recreativas autorizadas por los diferentes planes, los ENP necesitan de ciertos medios humanos, económicos, financieros y materiales. Según (EOI; 2003) los ENP, también cuentan con instrumentos de participación social, como patronatos, asociaciones de amigos, etc.

A través de las juntas rectoras o los patronatos que presiden los espacios naturales, se garantiza una cierta participación social en la gestión del espacio, pues participan de este órgano tanto las administraciones implicadas ya sean locales, regionales o estatales, como asociaciones, organizaciones, ecologistas, agrícolas, ganaderas, culturales, deportivas, órganos de investigación, club de amigos, etc. que puedan aportar algo al espacio protegido o tengan algún interés en su mejora.

En cuanto a las instalaciones, las más representativas y las que podemos encontrar en la gran mayoría de ENP son las que se recogen en la **tabla 5.8**. Dependiendo de los recursos del propio espacio este dispondrá de un mayor o menor número de instalaciones. Sin embargo podemos señalar que la gran mayoría de los parques naturales por ejemplo cuentan con un centro de visitantes o centro información, así como de senderos y áreas recreativas, donde los visitantes pueden disfrutar del ENP.

Tabla 5.8. Instalaciones de los ENP para prestar servicios de uso público

Instalaciones de los ENP	
De acogida e información <ul style="list-style-type: none"> - Centro de documentación - Centro de investigación - Centro de visitantes, casa parque, centro de interpretación o centro de información - Centro temático o ecomuseo - Punto de información - Oficina de gestión del ENP 	Educativos <ul style="list-style-type: none"> - Aula, taller o escuela de naturaleza, casa colonial, aula del mar - Jardín o área botánica
Recreativos <ul style="list-style-type: none"> - Área recreativas - Merenderos - Miradores - Observatorios - Vías ciclistas/ carriles de cicloturismo - Vía verde - Senderos: interpretativos, guiados, autoguiados, señalizados, homologados, locales, de gran recorrido, de pequeño recorrido, etc. 	De apoyo <ul style="list-style-type: none"> - Albergues - Refugios - Campamentos de turismo o campings - Área o zona de acampada y zonas de acampada controlada - Aparcamientos

Fuente: Elaboración propia a partir de Europarc (2005)

A través de los diferentes equipamientos de acogida e información los ENP prestan atención personalizada a los visitantes, facilitándoles información, tanto del ENP como de su entorno. Además el ENP aprovecha estas infraestructuras para promocionar el ENP, realizar exposiciones o para dar algún servicio de interpretación de la naturaleza. Tal y como hemos advertido, dependiendo de los recursos del ENP, y sus características, estos centros pueden tener otras infraestructuras anexas como pueden ser una oficina del espacio natural, un taller de educación ambiental, un centro de documentación, entre otros (Europarc, 2005). De igual modo, el centro puede tener otras funciones añadidas como la comercialización de productos diversos, como productos artesanales tradicionales de origen local, publicaciones diversas, souvenirs y otros productos relacionados con el ENP.

Los centros de visitantes son lugares estratégicos para la gestión del ENP, pues además de todas estas funciones, podríamos asignarle un papel clave por las repercusiones que pueden tener en el comportamiento del visitante en el ENP, pues si el visitante pasa por el centro antes de acceder al espacio protegido, la visita puede ser más satisfactoria y menos perjudicial para la naturaleza. En este mismo contexto, el propio centro de visitantes puede convertirse en una herramienta fundamental de gestión de visitantes en cuanto a que puede ser un elemento facilitador de la gestión de los visitantes, pues a través de la información que les ofrece, puede contribuir a su distribución en el ENP de un modo más eficiente y menos perjudicial. El inconveniente de estas instalaciones es que por lo general suelen localizarse fuera del ENP; por lo que el visitante no acude a ellos, y en consecuencia su eficiencia se ve bastante mermada. Esta limitación queda patente a través de los datos que muestran diferentes estudios como el Estudio de Percepción de los Parques Nacionales realizado por OAPN en 2011, que refleja que en general visitan estos centros menos de un 40% de los visitantes del ENP. Sin embargo Europarc (2012) cifra el número de centros de visitantes en ENP en 232 y el número de puntos de información en 248 para el conjunto de ENP españoles.

En cuanto a los recursos de educación ambiental están menos desarrollados e implantados en los ENP, si bien cada vez es más frecuente verlos en los parques o estar unidos al centro de visitantes u otras instalaciones, sin embargo no son menos importantes, debido a su carácter formativo, de cara a crear una mayor conciencia social sobre los ENP es los propios visitantes. Sin embargo, los recursos recreativos son los más fáciles de encontrar en los diferentes ENP, independientemente de la figura de protección, y también los más frecuentados por los visitantes. Para su implantación en los espacios protegidos es fundamental disponer de una planificación eficiente que garantice un mínimo impacto en el territorio.

Finalmente comentar que respecto a las instalaciones, puede darse el caso de encontrar una serie de instalaciones o equipamientos de apoyo, generalmente suelen ser refugios, aparcamientos, zonas de acampada, cuya función principal es como su propio nombre indica la de complementar a determinadas actividades de uso público, y suelen estar relacionadas con alojamiento, acceso, etc.

En lo que respecta a los recursos humanos y personal del ENP, depende de la regulación del ENP; si bien en el caso de los parques siempre estarán representados por el director-conservador. A pesar de existir espacios con un amplio equipo humano donde es posible encontrar personas muy cualificadas, existe una gran cantidad de ENP con poco personal y poca cualificación.

Quizás las deficiencias que podamos encontrar en los recursos anteriores, pueden deberse a la escasez de recursos financieros, pues aunque estos tienen diferentes procedencias (estatal, autonómica, europea), no existen mecanismos claros que permitan determinar las inversiones realizadas de una forma clara y concreta, a lo que hay que añadir que las memorias de gestión, apenas se realizan. La situación presupuestaria y las inversiones realizadas influyen directamente en la calidad de las instalaciones así como en los programas ofrecidos por los ENP, lo que sin duda repercute finalmente en la conservación del ENP y en la satisfacción de los visitantes.

En este contexto, tal y como establecen Muñoz y Benayas (2007) la situación es insostenible, pues las cifras nos dicen que cada día es mayor el número de visitantes que se deben gestionar en los ENP, y si además el objetivo es minimizar sus impactos y maximizar su satisfacción, es necesario disponer de mayores recursos financieros. En algunos países ya se ha implantado un cobro de entradas y tarifas, que con el paso del tiempo se está generalizando, sin embargo en el caso español aún no se ha contemplado esta posibilidad, aunque quizás no esté muy lejos.

Sin embargo para el caso concreto de los Parques Nacionales la información disponible es bastante completa, tal y como afirma Europarc (2012), que aporta cifras de inversiones realizadas en 2010, las referidas al Parque Nacional de Sierra Nevada que gozó de la mayor partida presupuestaria, ascendiendo ésta a más de 20 millones de euros, o las recibidas por Doñana que ascendieron a más de 14 millones, sin incluir en ambos casos los costes de personal. Las inversiones en infraestructuras ascendieron a 64,8 millones de euros, lo que supone una inversión media de 4,6 millones de euros por Parque Nacional y de 248 euros por hectárea, aunque el reparto fue muy heterogéneo entre los diferentes parques nacionales. Durante el mismo ejercicio la inversión en parques naturales españoles ascendió a 21,4 millones de euros, lo que supone una inversión media de 437.000 euros por parque, (casi la mitad que en 2005 para esos mismos parques), y de 26 euros por hectárea.

5.4.3 LAS PRÁCTICAS MÁS HABITUALES REALIZADAS POR LOS VISITANTES EN LOS ENP

Las actividades más realizadas son aquellas de esparcimiento, paseos cortos o contemplación del paisaje y la naturaleza, es decir, un tipo de turismo de naturaleza más pasivo. Si bien, algunos espacios dadas sus características particulares son visitados para realizar determinadas actividades.

La mayor parte de los usuarios conocen los parques a través de recomendaciones de amigos o familiares. En el caso de los espacios protegidos de extensión considerable, adquieren importancia también las publicaciones escritas y especializadas. Y para el caso de los grandes parques juegan un papel importante los operadores turísticos (agencias de viajes, hoteles, etc.).

Para EOI (2003) existe una tendencia a la búsqueda de los orígenes, de tal modo que unido a esta búsqueda se está produciendo un retorno hacia los valores naturales que cada vez es más generalizado. Este hecho puede palparse en determinados comportamientos, como los hábitos de compra, donde factores relacionados con esa búsqueda de los orígenes pueden ser determinantes en el propio acto de compra, de hecho podemos observar el crecimiento en los países desarrollados de productos ecológicos y respetuosos con la naturaleza. De igual forma está sucediendo en las actividades de ocio y recreo, donde cada vez más el consumidor opta por alternativas más saludables.

Los ENP no escapan a estos cambios, y si bien en un principio sólo acudían a ellos los verdaderos amantes y admiradores de la naturaleza, en la actualidad estas visitas se han popularizado e incluso se han masificado en muchos de estos espacios. No obstante debemos señalar que la información de las visitas, es una información bastante sesgada, debido a los métodos que se utilizan para su obtención, pues en muchos casos son estimaciones muy sencillas que no reflejan la realidad. Esta masificación conlleva una variación del perfil y de la demanda de quienes los visitan.

EOI (2003) establece la existencia de tres tipos de visitantes, los ocasionales, los simbióticos y los independientes. El ocasional utilizará aquellas zonas habilitadas para

un uso masivo, y acudirá a aquellos ENP donde pueda acceder directa y libremente a las áreas de recreo, y donde pueda disponer de determinadas instalaciones complementarias como aparcamiento. No se trata de un amante de la naturaleza, sino de personas procedentes de grandes núcleos urbanos que quieren pasar un día al aire libre y cuya demanda se centra en las instalaciones más básicas de recreo. Este visitante ocasional, por el contrario puede ser muy exigente y demandar ciertos servicios de un modo más elitista.

Estos usuarios sibaritas, son receptivos a otras actividades de ocio alternativas, realiza turismo en el entorno del ENP y demanda ciertos servicios de alojamiento y restauración de calidad. Huirá de las aglomeraciones, y prefiere optar por rutas guiadas menos masificadas, pero no demandará muchos más servicios relacionados con la naturaleza, pues su nivel de conocimiento al respecto es bastante limitado.

El usuario simbiótico busca la interacción con la naturaleza, adaptándose en todo momento al entorno y haciendo un uso equilibrado de los recursos integrándose armónicamente con el ENP. Este usuario al contrario que el ocasional evitará las aglomeraciones y huirá de aquellos lugares donde pueda haber una mayor presencia de visitantes, visitando zonas de acceso más limitado, pero sin entrar en las zonas de acceso restringido, para ello hará uso de las rutas establecidas, y debidamente marcadas. No suele hacer uso de los servicios de restauración y alojamiento, pues su objetivo es disfrutar de la naturaleza, por lo que come en el ENP y si existen zonas de acampada, las utiliza. Compra productos de la tierra, concienzudamente pues saben que con ello contribuyen al desarrollo de la población local.

En cuanto al usuario independiente su objetivo es fundirse con la naturaleza y por ello en muchas ocasiones su comportamiento puede ser contraproducente, pues suelen pasar con gran facilidad de las zonas de uso limitado a las zonas de uso restringido sin valorar en ningún momento las consecuencias, pues se consideran parte del entorno. Utilizan los centros de información y de interpretación donde se relacionan e intercambian información con el personal del ENP, y aunque no son grandes consumidores, adquieren productos artesanales con la convicción de que contribuyen al desarrollo sostenible.

El estudio de SGT (2004) sobre el turismo de naturaleza en España, realizado en parques naturales españoles, ponía de manifiesto que las actividades mayoritariamente realizadas por los usuarios de espacios naturales, en el ENP, son la fotografía (68%), (2,1%) las rutas en vehículo por carretera (60%) y la observación detallada de fauna o flora (58,7%). Sin embargo, la actividad menos realizada con diferencia es la visita guiada (8%) (60%), aunque también son minoritarias la acampada o vivac (23%) y las actividades deportivas (17%). Más de la mitad de los turistas realiza paseos cortos (57%) y marchas largas (50%) considerando ambas como las prácticas más habituales en sus visitas a espacios protegidos. Entre las actividades deportivas, realizadas destacan el senderismo (50,7%) y bicicleta (32,4%) en primer lugar y, en menor medida, actividades como la escalada, montañismo, caballo, piragua y buceo lo que responde perfectamente a la estructuración de la oferta por parte de las empresas turísticas. Considerando esta perspectiva turística, Pulido (2003).sostiene la teoría de que el turista de naturaleza español, es aún un turista con una motivación muy genérica hacia el medio natural, dentro del cual queda aún por realizar una gran labor de sensibilización y educación ambiental.

Sin embargo el estudio realizado por OAPN (2011a: 27) sobre la percepción de los parques nacionales pone de manifiesto que si bien el senderismo es una de las prácticas más habituales, el resto puede variar considerablemente dependiendo del ENP en el que nos encontremos y sus características particulares. De hecho este estudio realizado en parques nacionales muestra que los visitantes a Parques Nacionales realizan mayoritariamente actividades relacionadas con la observación de la naturaleza, el 52% de los encuestados, y la práctica del senderismo, concretamente un 36 %, sin embargo la fotografía sólo se practica por un 2,1% de los encuestados, el montañismo por algo más de un 5% y las rutas en vehículo por un 60% en el caso de visitantes españoles y un 20% de visitantes extranjeros. Por tanto podemos concluir en que dependiendo del tipo de ENP, sus características y sus recursos, así como la procedencia del visitante, estas prácticas pueden variar de forma considerable.

5.4.4 PERFIL, Y CUANTIFICACIÓN DE VISITANTES

Para poder llevar a cabo una gestión óptima de los ENP es necesario conocer cuántos visitantes acuden a los ENP, cuales son los lugares más visitados y en qué momento reciben más visitas. Sin embargo, y a pesar de que ya hay numerosos estudios acerca de la afluencia de visitantes el tema de los visitantes a ENP es un tema problemático y sobre el que aún hay que trabajar bastante, ya que al ser estos espacios, lugares abiertos es difícil controlar a todas las personas que acuden a visitarlos. Por ello los gestores se enfrentan al gran dilema de compatibilizar la conservación de los ENP con la presión que la masiva llegada de visitantes ejerce sobre ellos. Todos estos visitantes acuden atraídos por diferentes motivos, ya sea por la singularidad y la excelencia del paisaje y la naturaleza del lugar, por ser otra área de esparcimiento más, etc.

Los estudios acerca de visitantes a ENP disponibles son bastante recientes, en Estados Unidos no se publica ninguno hasta 1962 y en España estos trabajos son esporádicos y muy puntuales. Sin embargo resulta imprescindible conocer el tipo de visitantes que acude a los espacios naturales en términos del uso que hacen de dichos espacios, sus preferencias, actitudes y demandas, pues sin estos datos es imposible conocer si las actuaciones que se llevan a cabo son las correctas o por el contrario se están desviando de los objetivos de conservación y disfrute. Y aunque ya es un número considerable el de los estudiosos del turismo que han afrontado la clasificación de los visitantes a ENP, atendiendo a cuestiones como la motivación de la visita, su comportamiento, las actividades que realizan u otras (Muñoz, 2008a), estos son muy concretos y puntuales (Pulido, 2005), por lo que es imposible hablar de un perfil genérico de visitantes a ENP.

Una circunstancia que se da al intentar cuantificar el número de visitantes a ENP, y es importante reseñar, es el bajo nivel de fiabilidad de los datos obtenidos. Tal y como afirman Donaire y Gordi (2003), realizar estudios científicos y continuos en el tiempo se convierte en una de las primeras necesidades de los ENP, especialmente para aquellos que están sometidos a una importante frecuentación.

A través de la revisión bibliográfica podemos observar por un lado la falta de estudios recientes, y por otro que los diferentes autores que tratan el tema, identifican, en general, las mismas tipologías de visitantes a ENP, pues prácticamente todos ellos se fundamentan para sus aportaciones en un estudio de Múgica y de Lucio realizado en 1992 para los Parques Nacionales. Aunque el estudio queda algo lejano, se trata de una clasificación que mantiene su validez (SGT, 2003). Entre estos estudios que suscriben esta clasificación destaca el «*Manual de Buenas Prácticas del Monitor de Naturaleza en Espacios Naturales Protegidos de Andalucía*» coordinado por el Prof. Benayas en el año 2000, o el documento de la Secretaría General de Turismo en 2003 para el desarrollo del Sistema de Calidad para ENP (SGT, 2003).

Igualmente podemos encontrar varias tesis doctorales recientes relacionadas con los ENP, donde también se aplica esta clasificación. Tesis como la Juan Carlos Muñoz en 2006 bajo el título «*Turismo y Sostenibilidad en Espacios Naturales Protegidos: La Carta Europea del Turismo Sostenible en la zona volcánica de la Garrotxa y el Plan de Desarrollo Sostenible en Cabo de Gata-Níjar*». La de David Flores presentada en 2007 con el título «*Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*». O la de María Muñoz presentada en 2008 bajo el título «*Evaluación y Financiación del Uso público en Espacios Naturales Protegidos: el caso de la Red Española de Parques Nacionales*». Y más recientemente encontramos la de Manuel Rivera presentada en 2010 y con el título «*Turismo activo en la naturaleza y espacios de ocio en Andalucía: aspectos territoriales, políticas públicas y estrategias de planificación*».

Algunas clasificaciones diferentes son las realizadas por Leynaud (1981) que diferencia entre visitantes elitistas y deportistas al aire libre, de tal modo que los primeros buscan el silencio y la tranquilidad a través del estado más natural y auténtico del ENP, mientras que los segundos buscan algo más en la naturaleza y siempre buscan descubrir nuevas utilidades a los ENP. Otra clasificación es la realizada por EOI (2003), que diferenciaba entre visitantes ocasionales, simbióticos e independientes, tal y como ya hemos reflejado. También encontramos la realizada por Benayas y Blanco (2000a) que distingue visitantes y turistas de población local. De tal forma que los visitantes y turistas son aquellas personas que se desplazan desde lugares más o menos alejados para pasar uno o varios días disfrutando con la interacción y

conocimiento directo de los valores naturales y culturales del espacio natural. A nivel técnico la diferencia radica en que si pernoctan durante su desplazamiento entre su origen y destino se consideran turistas, mientras que si no lo hacen se les aplica el calificativo de visitantes. La población local estará conformada por los habitantes de las poblaciones próximas, que sin duda serán uno de los principales usuarios y destinatarios de las actividades recreativas e interpretativas del ENP.

Según Benayas y Blanco (2000a) la población local se ha considerado desde siempre como un colectivo que no tiene la consideración de visitante, desde el punto de vista del gasto turístico, pues no lo realiza o de sus motivaciones para conocer el espacio, que en general suelen ser dispares a las de un turista. Sin embargo, la población local hace uso del espacio y de sus instalaciones como cualquier otra persona y sus visitas son contabilizadas en los ENP donde se lleva a cabo esta práctica. De hecho cada vez es más frecuente que el ENP ofrezca actividades específicas dirigidas a estos colectivos.

Es importante aclarar que lo que convierte a una persona en visitante del espacio protegido, ya sea del entorno próximo o del lejano, es el motivo de su visita. Aquel que accede con una motivación de emplear y disfrutar de su tiempo libre es un visitante. Si se tratase de una persona que accede al interior del espacio protegido con fines económicos (por ejemplo para cuidar del ganado) no tendría la consideración de visitante. Las visitas a los ENP se realizan generalmente de dos formas, bien en grupos familiares o de amigos de tamaño reducido que suelen acceder al parque en vehículos privados (coches) o transportes públicos regulares (tren o autobús), o bien en grupos organizados que normalmente utilizarán el autobús como medio de desplazamiento.

Benayas y Blanco (2000a) establece que los turistas y visitantes se caracterizan por:

- Ser visitantes casuales de ciertos equipamientos, instalaciones o puntos de interés dentro de los ENP.
- Su principal objetivo disfrutar y pasar un día agradable.

- Sus estancias suelen ser breves y el monitor dispondrá de un tiempo muy limitado para transmitirles los mensajes e intentar sensibilizarles sobre los valores del área.
- No presentan gran predisposición e interés por ser informados o educados.
- Los grupos de visitantes y turistas son muy diversos, según sean sus intereses, motivaciones, conocimientos o características.

Por tanto para abordar el tema debemos partir de la premisa de que no existe un perfil único del turista de ENP, sino que por el contrario existe una diversidad de perfiles, bajo cuya denominación se esconde un amplio abanico de prácticas diversas, aunque se puede precisar que el perfil más deseable y más integrado en los ENP es el del ecoturista (Muñoz, 2008a) Ahora bien, es necesario que los ENP segmenten a sus visitantes y los clasifiquen según diversos criterios y variables, con el objetivo de dar una oferta más concreta, precisa y adecuada de actividades para cada segmento. Sólo de este modo es posible que los ENP dispongan de una oferta capaz de satisfacer plenamente a los visitantes, sin que ello tenga efectos negativos en la conservación de los valores y recursos del propio espacio.

Múgica y de Lucio (1992) a través de un estudio en Parques Nacionales de España, en el que a través de encuestas de caracterización y pruebas gráficas con fotografías realizaron una clasificaron de los visitantes de los parques nacionales españoles. Posteriormente, SGT (2003) asegura que esta clasificación puede extrapolarse a otros espacios protegidos. Pues según Múgica y de Lucio (1992) los visitantes a ENP pueden clasificarse en:

- Aventureros-montañeros: para ellos el ENP es un reto para la exploración, y por tanto su relación con el espacio protegido se reduce a la práctica de algún deporte, siendo este aspecto el que más valoren del ENP, por lo que podríamos decir que además es el elemento diferenciador para elegir el espacio. Son autónomos y no demandarán servicios adicionales de personal del espacio natural para recabar mayor información del territorio y sus valores. SGT (2003) establece la posibilidad de diferenciar el montañero tradicional que suele ser más respetuoso con el medio natural y el montañero que practica deportes de mayor riesgo. El interés por el ENP disminuye y el uso de las

instalaciones es menor cuánto más especializado es el deporte que practican, sin embargo para los montañeros tradicionales la calidad de las instalaciones es muy importante y la valoran al elegir el lugar.

- Campistas, que quieren ir de acampada o disfrutar con la práctica de actividades de esparcimiento genéricas como un baño o una comida en el campo. Es un grupo muy heterogéneo y puede variar desde el visitante que sólo pasa una tarde en el espacio protegido hasta el campista de larga estancia que pasa varios días. Este tipo de visitantes depende en gran medida del entorno que rodea el espacio y los servicios turísticos complementarios que preste la población local y pueden provocar momentos de masificación dependiendo de la época del año. Su motivación principal es disfrutar de una jornada recreativa, por lo que los valores naturales del parque no son muy estimados, tampoco demandarán otras actividades como rutas guiadas. Este tipo de visitantes es muy numeroso en espacios localizados cerca de las grandes urbes, como por ejemplo todo el entorno de la sierra madrileña o Las Lagunas de Ruidera en Ciudad Real. Este tipo de visitantes es un objetivo prioritario para los espacios donde más se localiza y se está invirtiendo en acciones educativas para modificar y mejorar su conducta medioambiental. Una de las primeras medidas del gestor es ofrecerles lugares concretos muy bien equipados con instalaciones para minimizar los efectos negativos de sus acciones hacia el medio. En estos puntos se pueden tanto organizar estas actividades específicas como localizar paneles o señales interpretativas de gran poder de persuasión (Benayas y Blanco, 2000a).
- Conservacionista, especialista en espacios naturales o vivenciadores de la naturaleza, que buscan un contacto íntimo con la naturaleza a través de los principales valores naturales del ENP donde radica la principal motivación de su viaje. Según Benayas y Blanco (2000a), no son muy abundantes en nuestro país, pero son muy receptivos y presentan muy buena predisposición a participar en actividades y recorridos organizados, siempre y cuando se les proporcione una información más profunda y detallada que a los visitantes normales. La demanda de estos visitantes se orienta hacia visitas especiales dirigidas a zonas de mayor valor ecológico dentro del parque, y por tanto poco numerosas y más especializadas. No demandan equipamientos de acogida, pero si valoran una buena red de senderos y equipamientos más

especializados para la observación de las diferentes especies Para Benayas y Blanco (2000a) es fundamental que el monitor de estas visitas conozca con antelación las características e intereses del grupo para poder planificar y adaptar los recorridos y las actividades a las demandas específicas del grupo, ya que por lo general estará conformado por un colectivo de gran formación y que en ocasiones puede ser de cierto nivel profesional como grupos de estudiantes universitarios de Biología, Geología, Ciencias Ambientales, etc., o colectivos de asociaciones conservacionistas. Este tipo de visitantes a pesar de su gran formación y respeto por la naturaleza, puede provocar ciertos impactos irreversibles al intentar tener acceso a lugares o especies restringidos. Su presencia es habitual en espacios de alto nivel de protección o en aquellos donde aparecen especies amenazadas o puntos de concentración de fauna (SGT, 2003).

- Cultural e informado: el ENP es un lugar de interés más en su recorrido de carácter natural o cultural, y por tanto se acerca al ENP con un determinado bagaje de información y cierto interés por conocer los recursos y valores naturales, etnológicos y culturales del territorio. Este tipo de visitantes demandará más actividades guiadas, pues su disfrute y su satisfacción van unidos a la obtención de mayor información y conocimiento acerca del espacio natural. Según Benayas y Blanco (2000a) la gran mayoría de los participantes en rutas guiadas procede de esta tipología y por ello es importante el diseño del recorrido, para que se adapte a sus necesidades y expectativas.
- De paso: este tipo de visitantes, acude al ENP como una actividad adicional de su ruta turística, por lo que apenas dedica tiempo a disfrutar del ENP y conocerlo, ya que su principal interés se centra en contemplar el paisaje o visitar algunos lugares emblemáticos, sin llegar a percibir los valores naturales o la singularidad del lugar que visita (Benayas y Blanco 2000a). En general no demandan actividades organizadas, excepto si son de muy corta duración y suelen ser los usuarios por excelencia de los centros de interpretación. Por ello es muy importante que desde el punto de vista de la educación ambiental el personal del ENP consiga motivarle y despertar su interés por un mayor conocimiento del espacio o por ciertos aspectos y valores que pueda desconocer.

- Grupos de escolares: cada vez es más frecuente la asistencia de escolares de diferentes niveles educativos (primaria o secundaria) para conocer de primera mano y de una forma directa los ecosistemas más representativos de su entorno. En primavera es el colectivo de visitantes más elevado que se puede dar en los ENP. Por lo general el personal del espacio protegido diseña actividades específicas y adaptadas a las características concretas del grupo y a los objetivos que el docente se haya planteado a la hora de realizar la visita. El problema de este tipo de visitantes suele ser el tamaño de los grupos que suele oscilar entre 50 y 60 niños, a lo que puede añadirse que pueda haber varios grupos de escolares en el mismo día, por lo que para gestionar este colectivo es fundamental el establecimiento de un sistema de concertación de citas con anterioridad a la visita.
- Visitantes extranjeros: de los más de 60 millones de turistas que anualmente visitan España, cada vez es más habitual que éstos visiten algún ENP. Este tipo de visitantes se localiza en determinadas áreas geográficas concretas como Canarias, y por ello es muy importante que la planificación contemple esta situación y dote al ENP de personal con idiomas o esté provisto de algunos folletos sencillos donde se pueda recoger en distintos idiomas la información más relevante del ENP; sus actividades, sus recursos, sus valores, etc.
- Colectivos especiales: de igual forma también se ha producido un incremento progresivo y significativo en la tipología y la diversidad de determinados colectivos como personas de la tercera edad, discapacitados físicos o sensoriales (ciegos o sordomudos) que con sus limitaciones deciden visitar los ENP. Por tanto es imprescindible que la planificación del ENP, también contemple esta posibilidad y disponga de los recursos necesarios para llevar a cabo actividades específicas para este tipo de grupos. La accesibilidad será uno de los factores determinantes de la satisfacción de este tipo de usuarios, y en ese aspecto se están haciendo mejoras, dentro de lo que permite la conservación de cada espacio, para eliminar las barreras físicas que más puedan obstaculizar la visita de este colectivo. La gestión del parque debe fomentar que los nuevos equipamientos de uso público como centros de visitantes o de interpretación, los carteles y todo tipo de señalización En

ocasiones pueden acudir con monitores propios especializados o en compañía de familiares o amigos que les sirven de gran ayuda.

Estas aportaciones de Mugica y de Lucio, junto con las de Benayas y Blanco quedarían resumidas por Muñoz 2008, para quien los visitantes a ENP pueden clasificarse en dos grandes grupos turistas y visitantes por un lado y población local por otro. A su vez, cada uno de estos dos grandes grupos, engloba múltiples tipologías tal y como muestra la **tabla 5.9**.

Tabla 5.9. Tipología de visitantes a ENP

Procedencia	Tipología
Turistas y visitantes	• Aventurero-montañero
	• Campista
	• Conservacionista
	• Cultural
	• De paso
	• Escolares
	• Extranjeros
	• Colectivos especiales
Población local	• Colectivos que realizan alguna actividad extractiva
	• Educadores del sistema educativo formal de las localidades cercanas
	• Asociaciones y colectivos de ciudadanos
	• Gestores y políticos de ayuntamientos próximos
	• Población en general

Fuente: Muñoz, 2008

Un poco más tarde, Vera *et al.* (1997) completaron la tipología de Múgica y De Lucio (1992) y fundamentaron su nueva clasificación en la motivación del viaje y en las prácticas desarrolladas por cada grupo de visitantes, dejando la clasificación en:

- Aventureros-montañeros. Son visitantes que buscan un reto en la naturaleza, y por tanto para ellos los espacios naturales son un escenario para la exploración y el desarrollo de una actividad física intensa, como los deportes de aventura y similares, por lo que preferirán espacios de montaña.
- Naturalistas y admiradores de la naturaleza. Son visitantes interesados en conocer el relieve, las aguas, la flora, la fauna y el paisaje, y por ello suelen documentarse muy bien sobre la zona. Realizan viajes específicamente a ENP

buscando el contacto con la naturaleza y descubrir la historia de cada espacio. Son muy respetuosos con el medio natural.

- Campistas. Abarca un amplio abanico de comportamientos, que va desde personas que buscan en la naturaleza sólo un lugar para descansar o un escenario agradable para su ocio hasta personas con aspiraciones mucho más elevadas.
- Turistas de naturaleza ocasionales, para quienes la naturaleza forma parte de un viaje más amplio, y dedican muy poco tiempo a la visita del ENP, sus estancias suelen ser muy cortas. También incluye a los visitantes que buscan principalmente paisajes espectaculares y muy conocidos (sight-seens del medio natural). No suelen disponer de información de la zona, ni muestran demasiado interés en ello.
- Colectivos de estudiantes y gente mayor, que responden a grupos organizados que pueden producir impactos bastante significativos en el ENP dependiendo del tamaño del grupo y su comportamiento. Pueden seguir programas de educación ambiental y realizan estancias muy cortas, de media jornada o un día.

Respecto a la cuantificación de visitantes, podemos afirmar, a la vista de los datos ofrecidos por los diferentes ENP, que es algo bastante reciente y cuya fiabilidad, algunos ponen en entredicho debido a la forma en la que se obtienen. Tal y como establecen Benayas y Blanco (2000a), la cuantificación de visitantes se realiza a través de controles y censos de visitantes en los principales lugares de concentración de los ENP y que pueden ser llevados a cabo por el servicio de guardería. A través de estos controles es posible conocer el número de visitas que recibe un ENP, aspecto fundamental a tener en cuenta para la planificación del uso público. En general, los censos suelen realizarse durante las horas de máxima afluencia de visitantes y en los lugares donde se produce una mayor concentración. Es muy importante disponer de puntos de muestreo fijos que a su vez resulten suficientemente representativos de la afluencia y fáciles de seguir con un número alto de controles en diferentes días.

Sin embargo estos mismos autores proponen la posibilidad de utilizar otros indicadores para estimar el número de visitas en los ENP, como la ocupación o frecuentación de los equipamientos de uso público, o los aforos automáticos de

vehículos en carreteras de acceso o en los puntos clave de entrada entre otros. Dado que cada uno de estos métodos tiene sus limitaciones, la opción más adecuada y eficaz pasa por una combinación de muestreos automáticos y manuales. Tal y como reconocen Benayas y Blanco (2000a), estas metodologías han sido probadas con éxito en varios espacios naturales como el Parque Nacional del Teide, el Nacimiento del Río Mundo, el Parque Natural de las Lagunas de Ruidera, el Parque de la Sierra y Cañones de Guara, Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, el Parque Rural de Teno o el Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas. Sin embargo podemos afirmar que estas acciones no son más que los primeros pasos de un largo camino, donde es necesario introducir mecanismos innovadores capaces de ofrecer datos más exactos y fiables, con el objetivo de mejorar la gestión de los ENP y su conservación.

Según los datos ofrecidos por Europarc (2006) a finales de 2005, sólo se disponen de datos de afluencia relativos a parques y parques nacionales, alguna reserva natural y algún monumento natural, el resto de figuras apenas realizan estos estudios. El número de ENP que aportan datos sobre sus visitantes para el año 2004 es de 133, sobre más del millar de ENP existentes, refleja un área de mejora muy visible en la gestión de estos espacios. De estos 133, 102 son parques, 10 reservas naturales, 6 monumentos naturales y el resto lo componen un grupo de diversas figuras. El número total de personas que visitaron los ENP ascendieron a casi 50 millones, de los cuales, más de 11 millones visitaron parques nacionales.

En 2010 estos datos son bastante más inferiores, sólo 9,5 millones de personas visitaron los parques nacionales. Aunque no se aportan datos en este último anuario sobre la cifra total de visitantes al conjunto de ENP, si se aporta en el anuario 2009 donde se cifra el número total de visitantes a ENP en 26 millones. Queremos resaltar este dato porque nos parece una disminución muy drástica respecto a la cifra dada por la misma fuente en su anuario de 2005. Europarc, además no comenta nada acerca de las causas de tal disminución, cuando el número de ENP ha crecido durante esos periodos. Sin embargo si consultamos los datos ofrecidos por el anuario 2007, Europarc aporta una cifra de visitantes para el año 2007 en una horquilla de entre 26 y 36 millones, y por ello, posiblemente esta variación de cifras se deba principalmente a una mayor fiabilidad de los datos ofrecidos por los propios espacios y a la mejora en los métodos de estimación utilizados.

Según Europarc (2006), los datos suministrados por los ENP son muy dispares, pues tienen distintos orígenes. Algunos espacios contabilizan el número de visitantes a la totalidad del área protegida, en concreto lo hacen 53 espacios. Otros, por el contrario, solo suministran datos de las visitas al centro de visitantes o al centro de información, concretamente 80 espacios hacen este tipo de recuento. Y finalmente hay otros 28 espacios que aportan datos más completos, y en su información diferencian los visitantes al ENP de las visitas a los centros de visitantes o de información. Estas cifras han ido mejorando y de este modo en 2007, los ENP que ofrecen datos de visitantes había incrementado en un 15%, ascendiendo en número a 82, los que aportan información sobre visitantes a ENP aumentan en un 45% hasta 116, y los que ofrecen información sobre ambos indicadores, ascienden a 33 lo que supone un incremento del 17%.

A partir de los datos ofrecidos por estos espacios, y mediante la utilización de determinados modelos estadísticos, se realiza una estimación de los datos de afluencia, y que para el año 2004 en los parques supuso un total de 49,4 millones de visitantes, de los que 11.136.838, corresponden a Parques Nacionales. Si se consideran otros indicadores de afluencia como la visita a centros de visitantes en 2004, sólo aportan datos un total de 108 espacios protegidos, que señalan que cada centro recibe una media de 31.400 visitantes al año.

Respecto a los últimos datos ofrecidos por el propio Europarc (2012), Los Parques Nacionales españoles recibieron en 2011 más de 10,2 millones de visitas, y aproximadamente el 20% hicieron uso de los centros de visitantes. Para el caso de los parques naturales, la información disponible en 2010, para el 62% de los parques, permite afirmar que al menos recibieron 11,5 millones de visitas en 2010 (Europarc, 2010).

Respecto a las visitas al centro de visitantes, un total de 108 espacios ofrecen información al respecto, y de ellos 86 son parques, 9 son reservas y el resto otras figuras de protección. La media de visitas por centro alcanza una media de 31.400 al año lo que supone una disminución del 36% respecto a 2003. Según las estimaciones realizadas sobre los datos aportados por 28 espacios que aportan datos de visitas al espacio y de visitas al centro, sólo un 16,85% de los visitantes que accedieron a un ENP, utilizaron el centro de visitantes. Los datos facilitados por Europarc (2010) al

respecto cifraban en un 20% aproximadamente, los visitantes del ENP que utilizan los centros de visitantes, y los últimos de 2011 la rebajan hasta un 13%, a pesar de que los centros de visitantes y puntos de información han aumentado desde 225 y 212 en 2007 hasta 232 y 284 respectivamente en 2011, tal y como aparece en la **tabla 5.10**.

Tabla 5.10. Indicadores de uso público en ENP

Indicador	2005	2007	2009	2011
Visitas a los centros, respecto al total de visitantes en ENP	16,9%	17,9%	20,4%	21,3%
Visitas a los centros, respecto al total de visitantes en Parques nacionales				18%
Visitas a los centros, respecto al total de visitantes en Parques naturales				13%
Número de centros de visitantes en el conjunto de ENP (*)		225	232	232
Número de puntos de información en el conjunto de ENP		212	267	284

(*) Datos incompletos para Andalucía, Cantabria, Comunidad Foral de Navarra, La Rioja y Principado de Asturias, completado con datos del Anuario 2009.

Fuente: Europarc (2012: 84)

Europarc (2011) pone de manifiesto que el problema que se detecta en la cuantificación de los visitantes está relacionado con el método empleado para recoger esta información. Según el propio Europarc, en la mayoría de los centros de visitantes se estima la afluencia a través de encuestas, mientras que las visitas al conjunto del espacio suelen ser estimaciones generales y, sólo en el 28% de los casos analizados, se realiza por encuestas o a través de conteos automáticos de coches y/o personas.

5.4.5 LOS PARQUES NATURALES

La Ley 42/2007 en su artículo 30 define los parques como «*aquellas áreas naturales, que, en razón a la belleza de sus paisajes, la representatividad de sus ecosistemas o la singularidad de su flora, de su fauna o de su diversidad geológica, incluidas sus formaciones geomorfológicas, poseen unos valores ecológicos, estéticos, educativos y científicos cuya conservación merece una atención preferente*» (BOE, 2007: 51286). Además la ley establece que se facilitará la entrada de visitantes con las limitaciones precisas para garantizar la protección de aquéllos. De hecho los parques naturales es la figura de protección que más ha proliferado desde los orígenes de las políticas conservacionistas, si bien en 2002 se contabilizaban 122 parques naturales a

finales de 2011 se habían declarado otros 40 más, lo que hizo que el número de parques naturales ascendiese a 162.

Los parques naturales se configuran como ENP donde es posible desarrollar actividades económicas sostenibles, pues en ellos es posible materializar de un modo conjunto la conservación de los valores y recursos más apreciados, con el uso público y con el aprovechamiento ordenado de los recursos. Por ello la gran mayoría de comunidades han optado por su desarrollo a nivel autonómico y por permitir que la población local pueda desarrollar actividades económicas productivas diversas, dentro de un marco sostenible que garantice la viabilidad de estos espacios a lo largo del tiempo.

Haciendo un poco de historia podemos recordar que los primeros ENP declarados en España fueron los Parques Nacionales, Picos de Europa, originariamente denominado de la Montaña de Covadonga del Macizo de Peña Santa, y Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, originariamente denominado del Valle de Ordesa o del río Ara, declarados en 1918. Unido a este nuevo marco legislativo conservacionista comienza a desarrollarse en España el asociacionismo, un fenómeno crucial en los comienzos de los ENP (Muñoz, 2008), cuya justificación se encontraba en la realización de una labor científica que rápidamente evoluciona hacia una vertiente más lúdica y deportiva, lo que propició que muchos de los primeros turistas de naturaleza fueran científicos y naturalistas. Por tanto la unión ENP y uso público ha estado siempre presente, incluso muchas veces ha sido el propio uso público el precursor de la declaración de un ENP.

Si bien la figura de Parque Nacional fue importada por Pedro Pidal de los Estados Unidos, pues Yellowstone era el gran referente internacional por ser el primer Parque Nacional en el mundo, poco a poco fueron apareciendo otras figuras de protección. De todas las figuras actualmente vigentes, la figura de parque bajo sus distintas categorías de Nacional, Natural, Regional, Rural y Periurbano ha sido la que ha desarrollado en un mayor grado el uso turístico-recreativo. La conjunción de este desarrollo conservacionista y otros fenómenos sociales que fueron sucediéndose, como el aumento de la demanda social de recreación al aire libre, «*outdoor recreation*» y la mayor formación ambiental básica de la población propició que los parques se configuraran como uno de los destinos preferentes de la sociedad (Muñoz, 2008).

La pérdida de biodiversidad sufrida por estos espacios ha puesto en entredicho el carácter público de estos espacios y en concreto del turismo. Sin embargo la Primera Conferencia Mundial sobre los Parques de 1962 determinó que los parques no son reservas aisladas, sino elementos integrantes de complejas relaciones económicas, sociales y ecológicas de la región en la que se sitúan. Por tanto, también debemos considerar los efectos que la declaración de los parques tienen en el territorio afectado, y en este aspecto el turismo se ha configurado como la principal fuente de ingresos en los ENP, ante el declive de las actividades tradicionales, que en algunos casos quedan prohibidas, y en otros son abandonadas por la población local por su falta de rentabilidad.

En este contexto las Administraciones públicas han mostrado cada vez un mayor apoyo al desarrollo del turismo en estos espacios. Si bien desde siempre la conservación ha primado en este apoyo, en los últimos años se ha mostrado de un modo aún más patente a través de proyectos fundamentados en la sostenibilidad, y reflejo de ello es la aparición de las diversas tipologías de turismo que han ido surgiendo y en las que el entorno natural es el pilar sobre el que se fundamentan la gran mayoría de ellas. Las comunidades autónomas han apostado por la continuidad del conservacionismo y por el turismo como una de las principales fuentes de desarrollo de las zonas afectadas por la declaración de estos espacios.

Según los últimos datos ofrecidos por Europarc (2012), de los más de 1700 ENP existentes en España a finales de 2011, 162 eran parques naturales, y otro dato a considerar es que de las más de 40 figuras legales protección utilizadas, la figura más utilizada en términos de superficie es la de parque natural con más del 63% de la superficie declarada. Además las figuras de parque natural y Parque Nacional son las que presentan un tamaño medio mayor.

Por las características propias de estos espacios y por los recursos con los que cuentan, han sido los ENP donde más ha proliferado en un primer momento el desarrollo turístico y de ocio. De hecho el estudio sobre la percepción de los parques nacionales, realizado por el OAPN (2011) reflejaba como los visitantes en muchas ocasiones no saben diferenciar entre parques naturales y parques nacionales. Esta cuestión puede explicarse a partir de la definición de ambas figuras pues el Parque

Nacional es una categoría de parque con unas determinadas características que le dan una mayor singularidad, sin embargo la oferta de ocio y recreo que ponen a disposición de los visitantes puede llegar a ser muy similar, de tal modo que las diferencias en cuanto a las particularidades de cada figura sólo es apreciada por personas con un cierto nivel de conocimientos medioambientales.

Esa compatibilidad entre conservación, uso público y aprovechamiento productivo característica de la figura de los parques es la que ha propiciado que desde muy temprano se convirtieran en lugares idóneos para la actividad turística. Al igual que con los parques nacionales, los parques naturales vieron incrementar inicialmente el número de visitantes y un poco más tarde experimentaron un desarrollo de su uso público que ha llevado consigo la aparición de una oferta turística en las áreas de influencia de estos espacios. Por tanto, si bien bajo una figura de protección diferente, los parques y los Parques Nacionales, han experimentado un desarrollo paralelo y simétrico en cuanto a oferta turística se refiere, si bien los Parques Nacionales, gozan de una mayor popularidad entre la sociedad.

En la actualidad y dadas las necesidades financieras que cada día tienen los parques, las administraciones, están optando por aplicar políticas de desarrollo turístico de estos espacios, sin embargo es necesario que se mejoren muchos aspectos fundamentales para la conservación de los valores y recursos del ENP, que al final son los principales activos con los que cuenta el ENP para prestar cualquier servicio a la sociedad, pues sin estos recursos la gran mayoría de actividades que se llevan a cabo en los parques no tienen sentido (Pulido, 2010a).

Desde la coordinación entre administraciones y la coordinación público-privada, hasta la participación local en la planificación y la gestión del parque es necesario la implantación de medidas que garanticen una respuesta sostenible a la demanda social de ocio y conservación de la naturaleza, y donde los parques dejen de ser percibidos como un mal para la región y se conviertan en elementos verdaderamente dinamizadores de la zona desde el punto de vista económico y social. El ser humano debe ser capaz de implantar sistemas de gestión que transformen los parques en lugares y elementos revitalizadores de las áreas afectadas sin que ello repercuta en los recursos y valores ecológicos y medioambientales del espacio. A través de estos sistemas de gestión debe reorientarse la conducta humana, y enfocarla hacia un

comportamiento responsable y sostenible, y todo ello es posible si se incide en la educación ambiental de todos los agentes implicados en el mismo.

Las administraciones han advertido la importancia de todo ello en la sostenibilidad de los parques y han comenzado a implantarse acciones como la implantación de planes de calidad y otras certificaciones como al Carta Europea del Turismo Sostenible, en diferentes figuras de ENP, pero fundamentalmente en los parques naturales, de hecho la mayoría de los ENP certificados son parques naturales. Aunque el abandono de los pueblos y aldeas es en muchos casos inevitable, se puede observar como estas iniciativas han conseguido parar esos movimientos migratorios y despertar en la población afectada la ilusión de contribuir a mejorar la zona con la puesta en marcha de proyectos que permiten además el sustento y el desarrollo de la región.

5.4.6 LAS RESERVAS DE LA BIOSFERA

Las Reservas de la Biosfera, son un concepto que surge a mediados de la década de los 70, aunque no tuvo un relejo claro en la conservación hasta 1983, en el Congreso Internacional de Reservas de la Biosfera, celebrado en Minsk (Bielorrusia) en 1983, donde aparecen determinadas medidas y recomendaciones para la implantación efectiva de estos espacios, y que posteriormente fueron revisados en la Cumbre de Río y años más tarde en Sevilla en el marco de una reunión internacional de expertos sobre las Reservas de la Biosfera, con el objetivo de adecuar esta figura a las nuevas circunstancias sociales y medioambientales. En España irrumpen en 1977 cuando la UNESCO declaró las dos primeras Reservas de la Biosfera españolas: Grazalema y Ordesa-Viñamala, a las que continuaron Doñana y el Montseny un año más tarde.

Las Reservas de la Biosfera, por tanto, son ecosistemas terrestres o costeros propuestos por cada estado y con reconocimiento internacional por el programa Hombre y Biosfera (MAB) de la UNESCO, pues son designadas por el Consejo Internacional de Coordinación del Programa MAB (Europarc, 2012) y que deben cumplir tres funciones básicas:

- Conservar la diversidad biológica, los recursos genéticos y los ecosistemas.

- El desarrollo sostenible de los recursos del territorio en estrecha colaboración con la población local.
- Integrarse en la Red Internacional de Reservas de la Biosfera para la investigación, la enseñanza y la vigilancia del medio ambiente.

Las Reservas de la Biosfera se constituyen como espacios que incluyen una gran variedad de entornos naturales donde es posible integrar la protección de los elementos naturales existentes con la protección de formas tradicionales de explotación sostenible de los recursos naturales. De este modo su doble objetivo de conservación y desarrollo, complementarios y sinérgicos, han contribuido al mantenimiento de paisajes culturales, ejemplos demostrativos de los vínculos estrechos entre los servicios de los ecosistemas y el bienestar humano (Europarc, 2012).

Además de su gran variedad de entornos naturales, las Reservas de la Biosfera se caracterizan por su encomiable esfuerzo en integrar la protección de los elementos naturales existentes con la protección de formas tradicionales de explotación sostenible de los recursos naturales, pues tal y como hemos reflejado, se fundamentan en que la mejor estrategia de conservación del territorio es el buen uso de sus recursos patrimoniales. El hecho de que las reservas de la biosfera sean un ejemplo de la compatibilidad entre conservación y desarrollo socioeconómico refleja en gran medida su gran contribución al mantenimiento de valores naturales y paisajes culturales así como la estrecha vinculación existente entre la naturaleza y el bienestar humano.

Para que un determinado territorio pueda ser designado Reserva de la Biosfera debe satisfacer los siguientes requisitos (BOE, 2007):

- Contener un gran mosaico de sistemas ecológicos representativo de regiones biogeográficas importantes, que comprenda una serie progresiva de formas de intervención humana.
- Tener determinada importancia para la conservación de la diversidad biológica.
- Ofrecer posibilidades de ensayo y demostración de métodos de desarrollo sostenible a escala regional.

- Disponer de las dimensiones suficientes para cumplir las tres funciones explícitas, de conservación, desarrollo sostenible y logística de las reservas de biosfera.
- Cumplir estas tres funciones mencionadas a través de un determinado sistema de zonación que debe responder a los siguientes criterios:
 - Una o varias zonas núcleo jurídicamente constituidas, dedicadas a la protección a largo plazo conforme a los objetivos de conservación de la reserva de biosfera, de dimensiones suficientes para cumplir tales objetivos.
 - Una o varias zonas tampón claramente definidas, circundantes o limítrofes de las zonas núcleo, donde sólo puedan tener lugar actividades compatibles con los objetivos de conservación.
 - Una zona exterior de transición donde se fomenten y practiquen formas de explotación sostenible de los recursos.
- Aplicar las disposiciones organizativas oportunas que faciliten la integración y participación de diversos sectores, entre otros administraciones públicas, comunidades locales e intereses privados, en la concepción y ejecución de las funciones de la reserva de biosfera.
- Haber adoptado las medidas necesarias para proveerse de los mecanismos de gestión adecuados, la utilización de los recursos y las actividades humanas de las zonas tampón; así como de un plan de gestión de la zona en su calidad de reserva de biosfera; y finalmente de una autoridad o un dispositivo institucional encargado de aplicar esa política o ese plan

Su papel es tan importante que la Ley 42/2007 de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, recoge en los artículos 65 y siguientes la regulación de la Red española de reservas de la biosfera, así como los objetivos y características de este tipo de espacios que coincidirán con los establecidos por la UNESCO.

Por tanto las Reservas de la Biosfera son ENP valiosísimos donde es posible compatibilizar conservación con el uso sostenible. En España, 40 espacios han sido declarados como reservas de la biosfera por la UNESCO, lo que la convierte en el tercer país con más reservas de la biosfera, sólo por detrás de Estados Unidos y Rusia.

Estas reservas de la biosfera representan una muestra muy diversa de los paisajes más atractivos para el turismo en España.

Otra característica diferenciadora de las Reservas de la Biosfera es su concepción de abajo a arriba, de lo local a lo regional, así como de la escalas nacional a la internacional. Establecen además un modelo de desarrollo donde cobra una especial importancia la participación de las comunidades locales, incluyendo sus propias fórmulas de órganos de decisión y participación, y la participación igualmente de los agentes responsables de la planificación y gestión del territorio y los recursos naturales (Europarc, 2012).

Gráfico 5.3. Zonificación de las Reservas de la Biosfera



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo el Plan de Acción de Madrid 2008-2012 pone de manifiesto las amenazas más relevantes para las reservas de la Biosfera que se resumen en el cambio climático acelerado con consecuencias para las sociedades y los ecosistemas; la pérdida acelerada de la diversidad cultural y biológica y sus consecuencias inesperadas en la capacidad de los ecosistemas para continuar proporcionando servicios fundamentales para el bienestar de la humanidad; y el proceso acelerado de urbanización como impulsor de los cambios ambientales (UNESCO; 2008). Además

dicho plan pone de manifiesto otras deficiencias de las reservas de la biosfera como la falta de implantación de la zonificación estipulada como requisito, la inexistencia de una planificación correcta o la carencia de los órganos de gestión necesarios, lo que sin duda puede tener efectos muy nocivos sobre la biodiversidad de estos espacios (BCEP, 2009).

La responsabilidad de la gestión de las Reservas de la Biosfera recae en España en la Administración ambiental, que actúa mediante un órgano de coordinación denominado Comité Español del MAB, que a su vez está formado por el Consejo de Gestores y el Consejo Científico. A través del Consejo Científico se supervisan y se controla que las Reservas de la Biosfera se adecúen al Programa MAB, pero además valora las nuevas propuestas de designación, evalúa las reservas existentes, e investiga sobre la aplicación de la figura de reserva de la biosfera in situ.

Debido a las características intrínsecas de estos territorios, se configuran como espacios muy propicios para el desarrollo turístico y por ello desde la Administración se ha hecho un gran esfuerzo por dotarlas de los recursos necesarios para su desarrollo turístico en cuanto a equipamientos, recursos humanos, instrumentos de gestión, etc. De hecho, las administraciones turísticas han comenzado un sistema dirigido a diferenciar las Reservas de la Biosfera mejor preparadas para ofrecer un producto turístico de forma conjunta con los empresarios que voluntariamente se adhieren al mismo y que se forman específicamente para ello, este sistema se conoce como el método Club de Producto, y ya se ha implantado en varias reservas como la de Monfragüe. Esta reserva de la biosfera además es Parque Nacional, y cuenta con un Plan de Acción desde 2011 y un Plan de Competitividad, configurándose el primero de ellos como el pilar básico para la gestión y el segundo como fundamento para la creación de servicios específicos de ecoturismo.

El club de producto turístico reservas de la biosfera pretende crear un producto turístico diferenciado en cuanto a su ubicación en determinados territorios, en concreto la Red de Reservas de la Biosfera Españolas, donde es posible conocer y disfrutar el patrimonio natural modelado por las actividades humanas y las singulares muestras de patrimonio etnográfico (BCEP, 2009a). El método gira en torno a la diversidad patrimonial de las reservas de la biosfera, y sus posibilidades de disfrute turístico, con la participación de los agentes implicados, gestores de las reservas de la biosfera,

empresas de turismo y sectores de la población local relacionados con los aprovechamientos singulares del patrimonio de éstas (ITE, 2011).

El objetivo del Club de producto reserva de la biosfera quiere aprovechar las sinergias generadas por la declaración de un espacio como Reserva de la Biosfera de cara a su promoción y comercialización. Es algo más que un argumento para la promoción diferencial de un conjunto de empresas ubicadas en ciertos destinos con determinados requisitos de calidad, es un método que se desarrolla e implanta para un ámbito geográfico determinado para llevar a cabo una gestión activa de los recursos, y por tanto prestando especial atención a la sostenibilidad de dichos recursos (ITE, 2011).

El club de producto permitirá acercar y mejorar más fácilmente las relaciones entre las actividades humanas y los paisajes de las reservas de biosfera, mediante la creación de una diversidad de tipologías turísticas fundamentadas en la interpretación de estas relaciones. Y para ello las administraciones ambientales dotarán de los equipamientos y servicios de uso público necesarios para optimizar la interpretación del patrimonio singular de cada reserva. El producto turístico Reservas de Biosfera Españolas será un producto único y diferenciado capaz de crear una experiencia turística exclusiva y diferenciada a través de diferentes elementos tangibles e intangibles fundamentados en dos pilares básicos:

- La lectura y comprensión del patrimonio natural y cultural de la reserva, mediante diferentes servicios guiados, y con el apoyo de los centros de interpretación, senderos, museos temáticos, servicios de guías, etc.
- El disfrute de una oferta turística privada seleccionada por la Administración turística en función de su compromiso con la calidad y la sostenibilidad Esta oferta se traducirá en una gran variedad de alojamientos, restaurantes, comercios y empresas de actividades de ocio y recreo con unos estándares de calidad previamente testados por las administraciones turísticas (BCEP, 2009a).

Hasta el momento esta iniciativa se considera bastante interesante, pues ofrece múltiples oportunidades de desarrollo a la población local, sin embargo su éxito depende del rigor y la correcta orientación de su implantación para el desarrollo de las funciones de la reserva, centrándose en la de desarrollo sostenible, y el cumplimiento

de sus objetivos. A finales de 2010 el Comité Nacional del Club de Producto Turístico Reservas de la Biosfera Españolas recogió las primeras solicitudes de adhesión al Club y que ya se están desarrollando a través de determinadas acciones formativas a empresarios y agentes del sector para que éstos, juntamente con el órgano de gestión de la reserva, generen los primeros «*Productos Turísticos Reservas de la Biosfera*». Desde el primer momento en el que se hayan desarrollado un número significativo de este tipo de productos, la Secretaría General de Turismo los promocionará a nivel internacional (BCEP, 2010).

5.4.7 LOS HUMEDALES

Los humedales se constituyen como ENP muy concretos y frágiles, debido fundamentalmente a que han sido uno de los espacios que más pérdida de superficie han experimentado en los últimos años a nivel nacional y mundial. Según Viñals y Planelles (2011) otra característica que les dota de una mayor especialidad es la complejidad para poner de relieve sus atractivos naturales ante la sociedad, y por ello la dificultad para poner en marcha programas de uso público es mucho mayor que en otros ENP, a pesar de los esfuerzos realizados en programas de comunicación, educación, concienciación y participación en humedales. Sin embargo también debemos señalar que los humedales no han gozado de la misma consideración social que otros espacios, quizás debido a que no poseen el mismo atractivo paisajístico que otros ENP, y sin embargo son los ecosistemas con mayor tasa de biodiversidad, habitados por aves, reptiles, insectos, anfibios y peces.

De todas estas especies, sólo las aves son atractivas para el ser humano, y como tal se han configurado como el gran atractivo de los humedales, y tanto ha sido así que ha sido capaz de generar un importante flujo de ecoturistas a nivel internacional muy bien identificado, centrado en la observación de aves (birdwatching), que son un segmento catalogado como de bajo impacto ambiental y alto nivel de gasto (Viñals y Planelles, 2011), y que actualmente ha dado lugar a una nueva tipología de turismo denominada turismo ornitológico, y que en los últimos años, se ha convertido en un producto de especialidad y referencia dentro del turismo de naturaleza.

A su vez debemos señalar que de los 14 parques nacionales con los que cuenta la Red de Parques Nacionales, dos son humedales, Doñana y Las Tablas de Daimiel, el primero recibe más de 300.000 visitantes al año y el segundo más de 200.000. Sin embargo en España existen otros humedales con importantes flujos de visitantes como el Parc Natural de l'Albufera en Valencia, el Parc Natural del Delta de l'Ebre en Tarragona o el Parc Natural de S'Albufera de Mallorca.

En el caso concreto de los humedales, los centros de visitantes y de interpretación suelen disponer en su gran mayoría de una amplia oferta de equipamientos para el uso público como observatorios de fauna, itinerarios señalizados, etc. y una gran variedad de empresas de turismo locales, bien promocionadas en los circuitos ecoturísticos, que ofrecen múltiples servicios recreativos como paseos en barco, rutas, etc. Una consecuencia directa y positiva de esta situación de normalización en cuanto a la generalización de las visitas a humedales ha sido que las perspectivas de crecimiento de la demanda han llevado consigo la restauración de estos ecosistemas con fines prioritariamente educacionales y/o recreacionales.

Las actividades ofertadas en estos espacios suelen ser actividades de recreación pasiva que no consumen recursos y tienen un impacto muy bajo, siendo normalmente compatibles con la conservación del espacio. Debido a las características intrínsecas de los humedales y a que tradicionalmente la educación ambiental, la interpretación y las campañas de sensibilización han sido las actividades pioneras desarrolladas en estos ecosistemas, son las actividades interpretativo- educativas las más desarrolladas y las que ofrecen habitualmente las administraciones de los espacios protegidos. La mayoría de los humedales protegidos posee un programa de educación ambiental e interpretación, a diferencia de ENP con otro tipo de ecosistemas. Así pues, se puede afirmar que las actividades recreativas interpretativas se realizan mayoritariamente bajo el control de los responsables de las administraciones de los espacios protegidos. Hay que añadir que la Convención de Ramsar tiene un grupo de trabajo permanente dedicado a temas de comunicación, educación, concienciación y participación (CECOP), que orienta a las partes contratantes en estos asuntos. A este respecto, en España se elaboró el documento «*Orientaciones para planes*» (Viñals y Planelles, 2011).

Sin embargo, teniendo en cuenta que son muy pocas las actividades deportivas y de aventura aptas para practicarse en humedales y que sólo se practican de forma muy restringida en grandes humedales, si que se ha producido un incremento en el número de usuarios que desarrollan actividades lúdicas y de entretenimiento. En esta línea y tal como afirma Viñals (2002), las actividades lúdicas suelen ser actividades espontáneas difícilmente controlables y con significativos impactos sobre los recursos de los humedales, sin embargo apenas existen estudios donde se identifiquen y cuantifiquen de un modo suficientemente preciso los impactos ocasionados por estas actividades recreativas. Los humedales, como tal, son espacios muy frágiles y por tanto cualquier actividad turística que en ellos pueda desarrollarse debería estar previamente muy bien planificada y gestionada, teniendo en cuenta la importancia y las repercusiones tan negativas que podría tener un turismo de masas que sobrepasase su capacidad de carga.

Sin embargo la reciente moda turística en humedales, deja entrever ciertas deficiencias iniciales que deben atajarse rápidamente para evitar daños irreparables. Por ello es necesario que se lleven a cabo estudios acerca de visitantes, y como éstos cambian sus actitudes y comportamientos, sobre todo cuando se les da la posibilidad de acceder a campañas de sensibilización y a programas de educación ambiental e interpretación. Para Viñals y Planelles (2011), a pesar de la falta de información sobre visitantes, el uso público y recreativo de estos espacios es una opción para los humedales, capaz de generar beneficios económicos para la población local, además de constituirse como una herramienta educativa capaz de cambiar hábitos y comportamientos sociales inadecuados e incompatibles con la conservación del medio ambiente.

Sin embargo los humedales, no son ajenos a la presión social que tienen otros ENP, y también se están viendo afectados por distintos elementos como la cada vez mayor presión de distintos grupos sociales, la presión para que se creen parques multiusos dedicados a la extracción de recursos; las exigencias de determinados grupos de presión para acceder a toda una gama de actividades recreativas incompatibles con este tipo de ecosistemas. Esta situación es más preocupante en humedales cercanos a ciertos destinos turísticos consolidados, que contemplan estos espacios como atractivos a incorporar para ampliar su oferta turística para mantener su posicionamiento en el mercado (Viñals y Planelles, 2011).

Para poder llevar a cabo un turismo sostenible en estos espacios es necesario la implantación de determinadas herramientas esenciales como la elaboración de un inventario de los recursos del humedal, así como una valoración de los mismos, con el objetivo de velar por su conservación en el estado originario, o recuperarlo si estuviese dañado. La capacidad de carga recreativa es otra herramienta importante y su objetivo es la implantación de ciertas limitaciones en cuanto al uso recreativo del territorio según los recursos de los que dispone y se refleja en el control de la afluencia de visitantes. La evaluación del impacto ambiental, centrada sobre todo en la eliminación de los residuos generados por las diferentes actividades recreativas, también será determinante para establecer las diferentes actividades recreativas compatibles entre sí y que se pueden llevar a cabo en el humedal, así como los equipamientos necesarios para poder prestar estos servicios de recreo (Viñals, 2002).

5.5 HACIA UN TURISMO SOSTENIBLE ENTRE LA CONSERVACIÓN Y EL DISFRUTE DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS

La declaración de un ENP lleva consigo una serie de efectos, tal y como hemos observado, por un lado se ponen en marcha determinadas acciones para la conservación de los recursos y los valores naturales, ecológicos, culturales, etc. del ENP y estas acciones, a su vez, repercuten de algún modo en los usos y aprovechamientos del territorio, así como en el comportamiento de los diferentes grupos de interés implicados en el espacio protegido. Sin embargo, en general las actividades tradicionales de explotación de los recursos naturales suelen estar permitidas, aunque bastante reguladas con el objetivo de garantizar un aprovechamiento sostenible de especies y ecosistemas.

El problema surge cuando son otros sectores productivos, como la industria, la construcción o los servicios derivados de ellas, los sectores económicos predominantes en el territorio afectado. Generalmente todas estas actividades o quedan prohibidas, o en caso de mantenerse, terminan siendo abandonadas como consecuencia de la declaración del ENP, bien por su escasa rentabilidad para la población local o por las innumerables limitaciones que impone la propia declaración para su realización. El abandono de la agricultura y la ganadería tradicional provoca cierta nostalgia en la población, que habla de ellas como algo pasado, lo que origina una nueva situación en el territorio en la forma de percibir y contemplar el espacio protegido. Según OAPN (2011a), el ENP es percibido como la causa principal, en cierta medida, del abandono de este tipo de aprovechamientos, pero también se reconoce que el ENP es un elemento generador de nuevas actividades económicas.

Para evitar la pérdida de valores naturales y frenar el desgaste natural sufrido por los ENP, las diferentes administraciones ambientales optaron por ciertas estrategias con mayor orientación a la sostenibilidad, como pueden ser la incorporación de espacios a la Red Natura 2000, a la que ya pertenece el 26% de la superficie de España, o la implantación de la Carta Europea del Turismo sostenible, entre otras, y con la que ya están acreditados 36 ENP españoles.

5.5.1 DIFERENTES ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN ENP

El turismo de naturaleza se muestra como una actividad compatible con la conservación de los ENP (García, 2010), y de gran potencial para el desarrollo socioeconómico de la región, capaz de generar riqueza suficiente y empleo para la población local; sin embargo, es necesario establecer y llevar a cabo estrategias que eviten cualquier repercusión negativa que esta actividad pueda tener sobre la conservación del medio natural y la biodiversidad del entorno, si no se desarrolla conforme a ciertos criterios de sostenibilidad.

Para Troitiño (1998) el turismo sostenible es una estrategia necesaria, garantía de futuro, cuyo único objetivo es la inserción del turismo en un marco de compatibilidad con el medio ambiente, la sociedad, la economía y la cultura. Según los datos de SGT (2004), el turismo de naturaleza además se configura como una tipología de turismo de gran potencial de desarrollo, debido sobre todo al importante patrimonio natural de España caracterizado por su gran diversidad y variedad, así como por gran relevancia escénica y paisajística, a lo que es necesario unir una climatología favorable que coopera en gran medida para su disfrute en condiciones aceptables. La necesidad de gestionar estos espacios de un modo completamente sostenible es fundamental para asegurar la compatibilidad de las actividades turísticas con la conservación de la biodiversidad (Choi y Sirakaya 2006).

Es fundamental que, para evitar el desvío de los beneficios obtenidos del turismo en lugares de alto valor natural hacia otras zonas distantes, sin que tengan repercusiones económicas significativas en las poblaciones del entorno de las zonas visitadas, se implanten estrategias más adecuadas y coordinadas, capaces de fomentar una participación más activa de todos los agentes implicados. Una gestión sostenible del turismo implica una mejor conservación de la biodiversidad y un uso sostenible de recursos, así como mayores beneficios para las comunidades locales. En el contexto actual, no hay otras alternativas, por lo que la viabilidad, competitividad y excelencia de los destinos turísticos sólo son factibles en el marco de una nueva visión más integral y sostenible (Foronda y García, 2009).

Uno de los pilares del Plan Turismo 2020 es la sostenibilidad del nuevo modelo turístico de España a través de la revalorización de recursos que fomenten un equilibrio socio-territorial, y por tanto, poniendo en valor los activos naturales mediante una adecuada política de conservación (SGT, 2007). El Plan del Turismo Español Horizonte 2020, consta de diversos programas articulados ejes. Destacamos uno de los ejes, centrado en la sostenibilidad del turismo, donde se desarrollan cuatro programas para el desarrollo de un turismo sostenible y que son (SGT, 2007: 35):

- *«Turismo, Medio Ambiente y Sociedad: que persigue avanzar en la asunción de compromisos por la sostenibilidad y en el desarrollo de fuertes prototipos integrales de referencia con proyección internacional en actividades empresariales, y destinos costeros, culturales, patrimoniales y de naturaleza. Dentro de este programa se está trabajando en la creación del Producto Ecoturismo de España, que reúne a los espacios naturales protegidos acreditados con la Carta Europea de Turismo Sostenible, a las Reservas de la Biosfera Españolas y a los espacios naturales protegidos de la Red Natura 2000.*
- *Planificación y gestión de los destinos turísticos: su objetivo es impulsar los procesos de planificación y gestión de los destinos turísticos mediante la corresponsabilidad público-privada y la participación social, capaz de integrar y desarrollar una visión estratégica.*
- *Desestacionalización y Reequilibrio Socioterritorial: cuyo objetivo es mejorar la sostenibilidad de destinos turísticos de interior a través de los Planes de Competitividad Turística.*
- *Recualificación de Destinos Turísticos Maduros, para aplicar planes de recualificación de destinos maduros, entre otros, incluye la restauración de paisajes costeros, con repercusiones positivas para la biodiversidad».*

La creciente importancia del desarrollo del turismo sostenible en la gestión de la biodiversidad de los ENP ha tenido sus efectos positivos en la sostenibilidad, como queda patente, por ejemplo en el Convenio sobre la Diversidad Biológica. En este acuerdo se promueve la colaboración de los gestores con el sector privado y las comunidades locales, con el único objetivo de optimizar los beneficios del turismo tanto para la biodiversidad como para promover a la vez, la conservación y el desarrollo

económico-social de las poblaciones locales. Otros frutos de esta nueva política turística es el acuerdo marco que mantienen el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para contribuir a la sostenibilidad del modelo turístico, o la iniciativa conjunta entre Turespaña y el Organismo Autónomo Parques Nacionales para el desarrollo del Producto Turístico Reservas de la Biosfera Españolas, (MARM; 2011).

Otras acciones para contribuir a la sostenibilidad de los ENP puestas en marcha son La Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Protegidos (CETS) y la certificación Q de calidad para los ENP. La CETS es una iniciativa de la Federación EUROPARC, impulsada en España por Europarc España, con el objetivo de promocionar el desarrollo turístico sostenible en los ENP europeos. La CETS es un compromiso voluntario para aplicar los principios de turismo sostenible, que está orientando a los gestores de los ENP y a las empresas relacionadas con ellos para definir sus estrategias de una forma participada entre ambas partes. En estos momentos España es el país con mayor número de ENP acreditados con la CETS, pues de los 90 espacios protegidos que están acreditados en Europa, 36 son españoles.

La CETS acredita que los ENP han apostado por un modelo de desarrollo turístico sostenible de forma conjunta con el sector turístico. Esta apuesta ha permitido a las administraciones turísticas y ambientales colaborar aunadamente y apoyarse en un sistema de gestión, que permite a los ENP y a las empresas ubicadas en ellos, gozar de las ventajas de la sostenibilidad y del reconocimiento que ello les confiere a nivel internacional. En este sentido el Plan Turismo 2020 promueve la creación de nuevos productos turísticos de naturaleza a través de la implantación de la CETS en empresas turísticas con actividad en ENP acreditados con la Carta. De forma paralela, se han llevado a cabo ciertas mejoras en la calidad del uso público y el turismo en los ENP a través de la certificación Q de Calidad Turística. Estas acciones, sin duda están teniendo una repercusión bastante positiva en la conservación y en la explotación turística de los ENP, a pesar de ser iniciativas muy recientes y poco implantadas.

5.5.2 LA RED NATURA 2000 COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La Red Natura 2000 es un sistema de reservas naturales donde la conservación es el objetivo prioritario, pero no por ello se dejan de lado las actividades y aprovechamientos humanos. Para compatibilizar ambas necesidades, la Red Natura establece una serie de criterios bajo los cuales es posible desarrollar estas acciones, sin que ello suponga una amenaza para los hábitats y especies. Es más, lo que se persigue es que estas actividades se conviertan en actores potenciadores e impulsores de una mayor conservación de la naturaleza. Esta realidad se desprende de la propia Directiva Hábitats, donde se establece que las medidas que se adopten en los espacios de la Red Natura siempre tendrán presente las exigencias económicas, sociales y culturales, así como cualquier otra particularidad regional y local. Por ello hemos estimado oportuno hablar de la Red Natura como una estrategia muy adecuada para el desarrollo sostenible y que tiene un papel fundamental en la política proteccionista española, pues el 26 % de la superficie del Estado español forma parte de la Red Natura 2000 con el objetivo fundamental de proteger la biodiversidad europea y usarla de forma sostenible.

Al igual que sucede con el resto de ENP, la gran mayoría de la Red Natura 2000 se sitúa en zonas rurales, donde la agricultura y la ganadería fueron las actividades más desarrolladas por el ser humano. Para una determinada corriente de autores, estas actividades han contribuido a la conservación de los hábitats y especies de interés, y por ello es necesario asegurar el mantenimiento de estas actividades mediante la promoción de medidas de apoyo a las mismas. Sin embargo cualquier territorio que pasa a formar parte de la Red natura, al igual que sucede con cualquier otro ENP, también tiene otros efectos sobre la zona afectada, lo que puede conllevar en muchos casos ciertos costes derivados de la limitación de usos incompatibles. Afortunadamente, también se generan efectos positivos, pues la Red Natura supone una oportunidad para el desarrollo de iniciativas que compatibilicen conservación y actividad económica (MARM, 2010).

La población local tiende a creer que la declaración de un espacio de la Red Natura 2000 es un freno para desarrollo económico de la zona, y por ello siempre van a mostrar cierta resistencia al ENP y a la implantación de un plan de gestión. Sin embargo, debe contemplarse la excelente oportunidad que puede ofrecer la

participación ciudadana para generar un tejido social en pro de la conservación de la naturaleza y del medio ambiente en general, y del ENP en particular. La participación resulta fundamental para conseguir el compromiso de todos los agentes implicados con el ENP y su conservación, pues solo a través de la participación estos grupos de interés comienzan a percibir el ENP como algo propio y, por tanto, a preocuparse por ello, a la vez que facilita la toma en consideración de sus intereses por parte de los gestores. Además de la participación es necesario llevar a cabo una buena acción de comunicación e información, para que todos los agentes implicados puedan percibir y comprender los beneficios del espacio de la Red Natura, así como las obligaciones que conlleva (Íñigo *et al.*, 2010).

La Ley 45/2007 para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural, considera las zonas de la Red Natura 2000 como zonas prioritarias para la aplicación de los Planes de Desarrollo Rural Sostenible, lo que implica un tratamiento preferente en aspectos como los incentivos económicos las medidas para impulsar la creación y el mantenimiento del empleo (BOE, 2007b).

Las actividades tradicionales de agricultura y ganadería continúan realizándose de un modo tradicional y totalmente compatible con la conservación del medio natural, incluso en algunos espacios, la Red Natura 2000 ha contribuido a reforzar estas actividades a través de acciones que han puesto de manifiesto el gran valor social de estas prácticas. De hecho en casos concretos se han puesto en marcha ayudas económicas para mantenerlas en lugares donde aún persisten, y recuperarlas en aquellos otros donde ya han desaparecido. Según (MARM, 2010) el Reglamento 1698/2005 en su artículo 38 donde se regula la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), establece la posibilidad de indemnizar a los agricultores como consecuencia de los costes adicionales y las pérdidas de ingresos que puedan sufrir como consecuencia de las dificultades derivadas de la localización en un espacio integrante de la Red Natura 2000. A su vez el mismo reglamento en su artículo 39, establece la posibilidad de que los Planes de Desarrollo Rural (PDR) puedan considerar las explotaciones localizadas en la Red Natura 2000 como prioritarias para la concesión de las ayudas agroambientales, siempre y cuando los agricultores suscriban de forma voluntaria los compromisos agroambientales establecidos (DOUE, 2005).

Otras actividades tradicionales como la pesca o la silvicultura, también son capaces de contribuir a la conservación del buen estado de las especies, hábitats, ecosistemas marinos y bosques, según la actividad de que se trate. Únicamente es necesario establecer ciertos criterios que doten a estas actividades de sostenibilidad. De esta forma, al igual que sucedía con la agricultura y la ganadería, desde la Unión Europea se establecen ciertos mecanismos de compensación para las personas afectadas por la Red Natura, pues la propia Unión Europea estima que no sólo contribuyen a la conservación sino que además mejoran la percepción del espacio por parte de los visitantes.

Sin embargo los visitantes y turistas que acuden a los espacios de la Red Natura 2000 también lo hacen con la expectativa de encontrar una determinada oferta de actividades de ocio y recreo, de tal modo que al igual que en cualquier ENP, se intenta dar una oferta de actividades recreativas compatibles con la conservación de los hábitats y recursos naturales.

No debemos olvidar que la declaración de un espacio como zona de la Red Natura 2000, también persigue ciertos objetivos positivos y por ello pueden considerarse como lugares de atracción para la práctica de diferentes actividades de ocio, recreo, deporte, etc, y por tanto convertirse en una oportunidad para el desarrollo de acciones e iniciativas sostenibles (turismo rural turismo ornitológico, turismo cinegético, turismo gastronómico, venta de productos, artesanos, ecológicos, etc..) con capacidad para contribuir a una mayor diversificación económica y a incrementar la inversión en la región.

Por tanto, los espacios de la Red Natura 2000 también tienen capacidad para dinamizar y contribuir a la revalorización de la región, pues los visitantes y turistas tienden a percibirlos e identificarlos como espacios de calidad reconocidos por la Unión Europea, donde es posible encontrar productos y disfrutar servicios con un determinado valor añadido respecto a otros espacios, lo que puede convertirse en muchos casos en un elemento diferenciador para la región.

5.5.3 LA CETS: OTRA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La Carta Europea del Turismo Sostenible (CETS) es una iniciativa de la Federación EUROPARC, organización de carácter paneuropeo, que agrupa a las instituciones y organismos responsables de la gestión de los ENP y conservación de la naturaleza. Se creó en 1973, inicialmente bajo la denominación de Federación de Parques Naturales y Nacionales de Europa (FPNNE). Actualmente, la Federación Europarc es una organización independiente y no gubernamental (Muñoz, 2008a), que reúne a ENP de 39 países europeos, (Gómez-Limón, 2011, Bengoechea, 2010). Se ha configurado como la entidad gestora y garante de la CETS, y por ello ha sido la encargada de desarrollar toda la metodología de acreditación. Es el propio Europarc, quien otorga la Carta a ENP y empresas, verificando a través de esta concesión que existe un compromiso por parte del ENP y de las empresas para aplicar los principios del turismo sostenible.

La CETS es una herramienta práctica de gestión cuyo objetivo es ayudar a los ENP a mejorar continuamente el desarrollo sostenible y la gestión del turismo, teniendo siempre en cuenta las necesidades del entorno, la población local y los negocios turísticos locales. La CETS otorga un reconocimiento a aquellos ENP que se comprometen a aplicar una estrategia turística concreta, fundamentada en las características propias de cada zona, con el desarrollo sostenible y con el trabajo en cooperación: espacios que además demuestran diariamente este compromiso mediante la implementación de un plan de acción donde recogen los objetivos a cumplir y los recursos necesarios de los que se dispone para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Tal y como recoge el propio documento, la CETS se ha convertido en un documento de gran relevancia tanto en Europa, como a nivel mundial, y así lo recoge el quinto Programa de Acciones comunitarias para el desarrollo sostenible, y las recomendaciones de la Agenda 21, acordadas en 1992, en la Cumbre de la Tierra en Río. Se puede decir que la CETS es la continuación de un camino, iniciado en 1991, por la Federación Europarc, con la publicación del informe «*Loving them to death?*» (Bengoechea, 2010). La Carta se configura como una de las prioridades del programa de acciones «*Parques para la vida*» de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (CETS, 1992). La CETS ayuda a ENP y empresas a implantar un

sistema de gestión fundamentado en el desarrollo sostenible, mediante el cual es posible satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. De este modo es factible el objetivo del desarrollo económico y social sin que ello merme la conservación de los recursos para las generaciones futuras, y por tanto los objetivos conjuntos de desarrollo socioeconómico y conservación en estas regiones son viables.

El origen de la CETS tiene lugar en 1995, cuando se celebró en Lanzarote la I Conferencia Mundial del Turismo Sostenible, y cuyo resultado fue la elaboración de la Carta del Turismo Sostenible (Bengoechea, 2010). La carta recoge dieciocho principios que tratan de establecer los fundamentos para una estrategia turística mundial basada en el desarrollo sostenible (Pérez, 2004; Molina, 2009). La carta fue elaborada de forma conjunta por representantes europeos de los ENP, de las entidades conservacionistas y de los empresarios turísticos. A través de la carta se establecen los principios del turismo sostenible en los ENP, así como la forma en que deben ser aplicados en el territorio. La CETS se propone dos objetivos fundamentales, por un lado fomentar el conocimiento y apoyo a los espacios protegidos de Europa, y por otro mejorar el desarrollo sostenible y la gestión del turismo de los ENP.

La CETS es mucho más que una mera etiqueta de calidad ecológica, según el propio Europarc es una metodología preparada para utilizarse y aplicarse en todo tipo de ENP. La CETS pretende prestar ayuda a los ENP en su proceso de planificación del turismo sostenible, con el objetivo de que esta actividad, se convierta en un factor de desarrollo sostenible. De esta forma podemos observar como en la acreditación de la CETS se ven implicados cuatro agentes o grupos de interés, que son las Administraciones ambientales, las Administraciones turísticas, los empresarios y las agencias de viajes y turoperadores turísticos. Las Administraciones ambientales son las encargadas de regular la actividad turística en el interior de los ENP mediante las áreas de gestión del uso público. Por su parte las Administraciones turísticas serán quienes procedan a regular y apoyar económicamente a las empresas mediante subvenciones u otras ayudas, además de encargarse de la regulación y promoción de los destinos y de las empresas en el entorno de los ENP. Los empresarios, por su parte son plenamente conscientes de que los ENP son un elemento de gran valor añadido para su oferta. Mientras, las agencias de viajes y turoperadores turísticos son otro elemento determinante en la acreditación CETS, pues son quienes van a organizar los viajes al

territorio entorno al ENP y en consecuencia seleccionarán a los empresarios locales que proporcionarán las experiencias turísticas a sus clientes.

La acreditación de la CETS se puede conceder a cualquier ENP europeo, a las empresas turísticas ubicadas en un ENP acreditado o en la zona de influencia delimitada en la candidatura de la Carta, o que desarrollan su oferta en él, y las agencias que organizan viajes a espacios protegidos. De hecho la carta se divide en tres secciones:

- Turismo sostenible para el espacio protegido, que comenzó a implantarse en 2001.
- Turismo sostenible para la empresa turística, que lleva en marcha desde 2008.
- Turismo sostenible para los mayoristas de viajes, que aún no se desarrolla.

Figura 5.2. Proceso de acreditación de la CETS para los espacios protegidos



Fuente: Elaboración propia

El sistema de adhesión a la CETS es un acuerdo voluntario que compromete a los firmantes (gestores del espacio natural protegido, empresarios turísticos y otros actores locales) a llevar a la práctica una estrategia local a favor de un turismo sostenible. En general, los parques y los espacios protegidos que cumplan los requisitos de la Carta

podrán disfrutar de determinados beneficios derivados de las ventajas económicas, sociales y medioambientales de una actividad turística gestionada de un modo adecuado y sostenible.

El proceso a seguir por un ENP para su acreditación con la CETS comienza, tal y como se puede observar en la **figura 5.2** con la decisión por parte de la Administración ambiental responsable del ENP de conseguir la acreditación CETS y la comunicación oficial de tal decisión a la Federación EUROPARC para proceder al comienzo de la preparación de la candidatura. Posteriormente se procederá a la elaboración y redacción del Dossier de la candidatura y su envío a la Federación Europarc, quién tras examinarlo, llevará a cabo una auditoría con el fin de comprobar in situ lo especificado en dossier. Si tras la auditoría, Europarc confirma que se cumplen todos los requisitos para la acreditación, concederá la misma y se lo comunicará oficialmente a los responsables del ENP. Sin embargo en el congreso anual de la Federación Europarc, se realizará el acto de concesión de la CETS. Esta acreditación se renovará cada cinco años, mediante una nueva auditoría.

Aunque el proceso es similar, para las empresas turísticas, sin embargo es necesario que para que una de estas empresas puedan adherirse a la CETS, el ENP donde se ubique dicha empresa debe cumplir dos premisas básicas, por un lado que esté acreditado con la Carta Europea del Turismo Sostenible, y por otro lado que haya puesto en marcha la II Fase de la Carta, cumpliendo el procedimiento general establecido a nivel estatal, y haya establecido además, los requisitos específicos, documentos y mecanismos de adhesión para los empresarios afectados.

El hecho de adherirse a la CETS tiene ciertas ventajas para el ENP, y que de Guzman (2009) concreta en:

- La distinción a nivel europeo como territorio excelente en materia de turismo sostenible.
- El refuerzo de su credibilidad ante la opinión pública y ante quienes les financian.
- Mayor implicación de los profesionales del turismo en en la planificación turística del territorio y en la política conservacionista del ENP.

- La mejora de la coordinación entre los agentes implicados en el desarrollo del turismo en el ENP
- Mayor influencia sobre el desarrollo turístico del territorio como consecuencia de la disposición de un instrumento de planificación y control para el seguimiento y evaluación del turismo en el territorio.
- La oportunidad de desarrollar productos turísticos auténticos, de calidad y respetuosos con el medio ambiente.
- El refuerzo de la sensibilización de quienes visitan los ENP:
- El fomento de un desarrollo socioeconómico respetuoso con el entorno.
- El ser miembro integrante de una red activa de parques que trabajan por un turismo más sostenible, para compartir experiencias (buenas prácticas) y promoción

Además de estas ventajas la acreditación del ENP con la CETS supone también ciertos beneficios o ventajas para las empresas turísticas de la zona, como puede ser el hecho de estar ubicado en un ENP con una distinción europea que lo califica como territorio de excelencia en materia de turismo sostenible. En este sentido las empresas pueden dotar de un mayor valor añadido a su oferta mediante nuevos y exclusivos argumentos como pueden ser el valor paisajístico, la calidad o la sostenibilidad. De igual modo la empresa tiene la posibilidad de emprender y desarrollar nuevas oportunidades comerciales orientadas fundamentalmente hacia el descubrimiento de la naturaleza y el patrimonio cultural, la captación de nuevos clientes, o incluso la diversificación de la oferta hacia una oferta fuera de temporada. La empresa tiene la posibilidad de mejorar la organización y la calidad de la oferta turística del territorio, así como aumentar la satisfacción de los visitantes. Por otro lado, participa de forma activa y organizada en la planificación y desarrollo de un turismo sostenible en la zona, así como una mejora en la comunicación con el ENP.

En estos algo más de diez años de vida de la CETS en España, ha quedado patente que es un instrumento que ha contribuido a la mejora de la planificación turística en los territorios acreditados y ha mejorado la coordinación entre las Administraciones públicas, especialmente medio ambiente y turismo. Este último

aspecto se ha apreciado aún más con el apoyo de la Secretaría de Estado de Turismo a la implantación de la CETS, a través de proyectos concretos como el «*Club de producto ecoturismo en ENP con CETS*». Además esta coordinación también ha mejorado en lo que respecta a las relaciones entre empresarios turísticos y los gestores del ENP, produciéndose un gran acercamiento entre ambas partes

No obstante y a pesar de todos estos efectos positivos de la CETS en la conservación de la naturaleza y el disfrute por parte de la población, todavía existen ciertas barreras difíciles de flanquear. La primera de estas barreras es el gran desconocimiento que aún se tiene acerca de la CETS, a lo que hemos de añadir la falta de recursos económicos, humanos y de tiempo para su implantación y la falta de tradición para cooperar y trabajar conjuntamente entre los agentes implicados.

5.5.4 LA CALIDAD DE SERVICIO COMO NEXO DE UNIÓN ENTRE LA CONSERVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES

Desde sus inicios la protección de la naturaleza ha caminado de la mano del turismo, pues entre los objetivos de la declaración de espacio protegido se encontraba el uso y disfrute de la población. No obstante el camino andado hasta la actualidad muestra la necesidad de mejorar en las acciones de conservación y en el desarrollo turístico que se lleve a cabo en estos espacios. Desde esta perspectiva también podemos afirmar que calidad y sostenibilidad son conceptos muy próximos y de gran relevancia para el desarrollo turístico. Tanto es así que actualmente resulta imprescindible desarrollar la actividad turística mediante la puesta en marcha de una planificación fundamentada en la calidad y la sostenibilidad (Arteaga, 2010), aspecto que aún cobra mayor relevancia cuando se trata de ENP.

Ante este nuevo escenario, en el que lo natural cobra especial importancia, el turismo experimenta un cambio de rumbo, de tal modo que la calidad se convierte en un factor clave para competir en el sector. Si además nos encontramos en un entorno como es el de los ENP, donde el turismo se configura como una de las vías más factibles para el desarrollo de la zona, entonces la calidad en los servicios prestados a

visitantes y turistas es imprescindible para asegurar una cierta demanda y la sostenibilidad del sistema.

Para Arteaga (2010) la rentabilidad del turismo no se fundamenta, en estos momentos en la afluencia de un gran número de turistas, sino en que además de asegurar un cierto volumen de turistas, la actividad turística se lleve a cabo de modo sostenible, sin que se vea comprometido el futuro del destino y fomentando un incremento en los ingresos medios por turista, como consecuencia del mayor nivel de calidad que el turista puede apreciar en la oferta. Es necesario reseñar que las diferentes tipologías de turismo que se llevan a cabo en el medio natural, necesitan que este medio se conserve en su estado más íntegro para su continuidad. Si además consideramos el crecimiento experimentado por este sector en los últimos años, entonces la sostenibilidad del sistema se hace aún más necesaria.

Este espectacular crecimiento ha llevado consigo ciertos efectos negativos en el medio ambiente, y en muchos casos se ha llegado a poner en peligro tanto la singularidad como los valores y recursos naturales, ecológicos y culturales del espacio. Cuando gestores y expertos tratan de analizar estos temidos efectos, suelen coincidir, en una gran mayoría, en que la falta de planificación, o una planificación inadecuada se encuentra detrás de ellos. Aunque esta no es la única causa, pues otros factores como la falta de recursos o la falta de formación y educación ambiental del turista, incide de un modo muy directo en la degradación del medio natural.

Cada día los consumidores son más exigentes, y el turismo no se mantiene al margen de este mayor nivel de exigencia. Por ello la calidad se convierte en un valor añadido con capacidad suficiente para atraer a los turistas a un destino concreto y además fidelizarles. Uno de los objetivos de la certificación «Q» de calidad para los ENP es hacer que los ENP sean más competitivos, de tal modo que quienes los visitan puedan disfrutar más de ellos. Gracias a esta etiqueta, los visitantes pueden diferenciar aquellos espacios en los que se cuidan los detalles, se dispone de mayores comodidades y contenidos informativos y divulgativos. Esta certificación permite que los visitantes puedan identificar aquellos lugares donde se ofrecen los mejores servicios.

Administraciones públicas, entidades privadas y población local, conscientes de esta realidad y de la necesidad de erradicar estos nefastos efectos del turismo, han

comenzado a implementar ciertas herramientas encaminadas a mejorar la calidad ofrecida en los ENP. Con el objetivo de fomentar la implantación de estas acciones, las administraciones públicas han optado por reconocerlas oficialmente mediante el otorgamiento de diferentes distinciones como la acreditación «CETS» o la «Q» de calidad.

La «Q» de calidad, asegura que un ENP además de ser un destino turístico de primer orden, con un atractivo medioambiental especial, que dispone de unos equipamientos y servicios de uso público de calidad. Por ello para lograr la certificación «Q» de calidad, es necesario que el ENP disponga de un sistema de gestión de la calidad documentado y actualizado que reúna los requisitos especificados en la norma de calidad, UNE 187002:2008, pionera en su ámbito. La norma establece los requisitos que definen el nivel de servicio al visitante de un ENP (AENOR, 2008), y especifica los requisitos que debe cumplir un ENP, en todo aquello referente a las instalaciones y equipamientos tangibles de uso público y a todos los procesos necesarios para la prestación de un servicio de calidad en el área de uso público.

Por ello es necesario que la dirección del ENP realice un análisis de la situación de los equipamientos de uso público del ENP y defina las medidas necesarias para mejorar su gestión ambiental. Sin embargo el primer paso para la prestación de un servicio de calidad es el firme compromiso de la dirección, pues sin él, resulta prácticamente imposible poder garantizar el nivel de calidad esperado por el cliente y establecido en la norma. Además se establece que es la dirección o una persona designada por ella, debe asumir las funciones de gestor de la calidad, de tal forma que sea este gestor de calidad quien asegure que el sistema de gestión de la calidad se ha implantado conforme a los requisitos dictados por la propia norma. En caso de no ser la dirección quien ostente el cargo de gestor de calidad, éste órgano debe informar a la dirección sobre el funcionamiento del sistema de gestión, aportando las áreas de mejora del parque.

La figura del gestor de calidad es tan importante que la norma recoge que para el caso de que se produzca una ausencia de la dirección, es el propio gestor de calidad quien debe asumir la responsabilidad de todos los servicios de uso público del ENP. A su vez, la implicación del personal es determinante para el buen funcionamiento de cualquier sistema de gestión de calidad, y por ello es vital que la dirección defina y

comunique las responsabilidades y las relaciones entre el personal que realiza actividades que inciden en la prestación del servicio. Estas personas deben disponer de cierta libertad y autoridad organizativa para identificar y registrar cualquier problema relacionado con la prestación del servicio, controlar el desarrollo de los servicios bajo no conformidades hasta su completa resolución e identificar potenciales no conformidades del servicio e iniciar las acciones preventivas necesarias para evitarlas.

Para poder llevar a cabo una buena gestión de la calidad, el ENP necesita documentar la forma en que va a gestionar la calidad de los servicios. Debe recoger en dicho documento todas las actividades necesarias para su implantación, supervisión y control, así como las responsabilidades correspondientes, para asegurar el cumplimiento de las actividades del servicio de acuerdo a los objetivos de calidad establecidos en el ENP.

De forma periódica, los responsables de calidad deben revisar el nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad marcados y la efectividad de las medidas o buenas prácticas adoptadas para su consecución y analizar las causas de las desviaciones experimentadas. A su vez, deben proponer soluciones alternativas, bien mediante la redefinición de los objetivos marcados o bien con la implantación de otras medidas diferentes para alcanzarlos.

Para prestar un servicio de calidad que responda a los requerimientos de la «Q» de calidad, los distintos equipamientos que pueda tener un ENP, como puede ser, un centro de visitantes, un ecomuseo, un aula de naturaleza, miradores, un punto de información o un centro de documentación, deben responder a lo dispuesto en la declaración del ENP y, a lo establecido en cualquier documento de planificación, ya sea éste el PORN, PRUG, el plan de uso público o cualquier otro documento similar. Todos estos equipamientos deben estar debidamente señalizados, adaptados y acondicionados, y deben identificar su aforo máximo, garantizando en todo momento que no se sobrepasará dicho aforo, de tal modo que siempre se adoptarán las medidas necesarias para evitar la saturación de cualquier equipamiento informando a los visitantes de la posibilidad de uso o visita a otras instalaciones alternativas, garantizando además que los visitantes reciban un trato adecuado.

Los gestores de los ENP deben velar y preocuparse por el buen estado y funcionamiento de todos estos equipamientos y para el caso de que no sea así, llevar a cabo las acciones necesarias para solventar tal situación, comunicando esta circunstancia a los visitantes para su conocimiento, y ofreciéndoles otras alternativas. Por tanto la información es vital para mejorar la calidad de servicio y la satisfacción de cualquier visitante a un ENP. El hecho de que los visitantes dispongan de datos exactos y objetivos sobre las normas de uso público, la localización de los equipamientos, los horarios, los valores naturales del espacio protegido, el teléfono de emergencia, y un sistema de tratamiento de quejas y sugerencias, etc, determinará en gran medida el nivel de calidad en los servicios ofrecidos por el ENP, pues en caso contrario quienes acuden a los ENP pueden tener unas expectativas muy elevadas, que tras la visita no se vean superadas, en cuyo caso la calidad percibida se verá bastante mermada.

El aparcamiento es un servicio muy apreciado por los visitantes, ya que la gran mayoría de ellos acude en vehículo privado al ENP, y por ello es muy importante el hecho de que los ENP dispongan de plazas suficientes y adecuadamente distribuidas según las características propias del espacio natural. Los visitantes necesitan que estos lugares estén señalizados, y delimitados, así como cierta información básica respecto a este servicio.

Los senderos, son otro de los equipamientos fundamentales del ENP, y por ello es muy importante que el espacio natural cuente con un número adecuado, en función de sus características y de la fragilidad del medio. Su señalización es vital para garantizar la conservación del ENP y la satisfacción de los visitantes facilitando su recorrido mediante señales de inicio, balizas en sendero y señales de fin de itinerario, poniendo especial cuidado en los puntos de intersección con otros caminos, de tal modo que el visitante pueda continuar de forma inequívoca por el camino correcto. Al igual que en todos los servicios es necesario que el visitante disponga de cierta información básica y de carácter objetivo respecto a este servicio.

Cuando se trate de itinerarios autoguiados o guiados con el apoyo de material escrito, es imprescindible que la señalización del sendero coincida fielmente con la descripción del material de apoyo. Además es necesario señalar los medios por los que se puede recorrer el sendero, a pie, en bicicleta, a caballo y otros, o, en su caso, la

prohibición de su utilización y las limitaciones que eventualmente surjan por motivos de gestión.

Figura 5.3. Un ejemplo de señalización



Fuente: Elaboración propia

Es necesario que la señal de inicio del sendero reúna una serie de requisitos mínimos y contemple la identificación del itinerario, de su origen y destino; su longitud, el tipo de itinerario, si es lineal o circular, los usuarios recomendados (a pie, en bicicleta, a caballo), el nivel de dificultad, tiempo medio estimado de recorrido, si enlaza con otros senderos, un teléfono de emergencias, un croquis del recorrido, y los pictogramas relativos a recomendaciones de uso.

El mantenimiento de los senderos es fundamental para prestar un servicio de calidad que garantice la satisfacción y la seguridad de los visitantes a lo largo de su recorrido. Cuando no se pueda garantizar la seguridad por circunstancias excepcionales como corrimiento de tierras o aludes, por ejemplo, es necesario comunicar tal situación al usuario mediante la correspondiente señalización de peligro al inicio del sendero y en la intersección con otros senderos, de tal forma que la información una vez más es vital para la calidad del servicio y la satisfacción de los visitantes.

Otro lugar muy frecuentado por los visitantes de los ENP son las áreas recreativas, y por ello deben reunir las condiciones idóneas para realizar actividades de ocio y tiempo libre en estrecho contacto con la naturaleza y sin poner en peligro los recursos naturales del entorno ni a los propios visitantes. En general suelen contar con área de picnic, equipada con mesas y bancos y al menos un panel informativo, donde a través de los pictogramas relativos a recomendaciones de uso, contribuya de un modo efectivo a evitar aquellos comportamientos que incidan de forma negativa en la conservación de los valores naturales del ENP. Si el espacio lo permite y los gestores lo consideran conveniente es posible dotar a estas áreas de otros servicios como aseos, aparcamientos, contenedores de residuos sólidos urbanos y la delimitación de su perímetro. Lo mismo sucede con las zonas de acampada controlada, que deben estar bien delimitadas y en ningún momento deben producir efectos negativos para el medio natural, sin embargo en este caso si es necesario disponer de servicios básicos como aseos, contenedores de residuos sólidos urbanos, fuente de agua potable y panel informativo.

Si bien es cierto que los visitantes de los ENP, cada vez son más exigentes, también es cierto que cada vez disponen de mayor información y por ello la educación ambiental y la información que se les pueda facilitar antes y durante la visita son determinantes tanto para la satisfacción de quienes visitan estos espacios como para garantizar la conservación del ENP. Por ello, además de requerir una serie de medidas que garanticen la conservación y la calidad en los servicios que presta el ENP, es necesario disponer de un mecanismo de control, a través del cual gestores y agentes implicados puedan observar y comprobar si se está cumpliendo con los objetivos establecidos, y puedan plantearse nuevos retos para el futuro.

5.5.5 EL PAPEL FUNDAMENTAL DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LOS VISITANTES PARA MEJORAR LA CALIDAD, LA CONSERVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN

La educación no solo es significativa para el trabajo y la economía, sino que también incide en nuestro desarrollo como personas y miembros activos de la sociedad, en las relaciones que mantenemos con otros pueblos y culturas, y en general en el

incremento de la calidad de vida. Así, el principal fin de la educación radicaría en desarrollar los valores y actividades de las personas y aportarles los conocimientos y habilidades con las que podrán sentirse más seguros, llegar a un disfrute pleno y estar más satisfechos de su vida. Los sistemas educativos formales e informales son la base para la puesta en marcha de la educación de la experiencia turística, del fortalecimiento y de la facilitación en la implicación de la persona en este proceso. Por ello este tipo de formación debería contemplarse como una parte importante del proceso de socialización en el que juegan un papel una gran variedad de agentes (Rodríguez, 2004).

Numerosos autores destacan el papel fundamental de la educación en la conducta de los turistas y en la obtención de la máxima potencialidad en sus experiencias turísticas (Rodríguez, 2004). En el caso de los ENP, la educación ambiental juega un papel fundamental en la mejora de la calidad y la satisfacción de los turistas y visitantes, y sin embargo es un aspecto que a pesar de haber mejorado mucho en los últimos años aún tiene muchas lagunas. De hecho los datos que se desprenden de un estudio realizado por el Organismo Autónomo de Parques Nacionales en 2011, reflejan el gran desconocimiento por parte de la sociedad en cuanto a los ENP. Según dicho estudio, el 65% de los españoles reconoce haber visitado en alguna ocasión un Parque Nacional. Sin embargo, el porcentaje se reduce hasta el 25% en los últimos cinco años, y la causa que justifica dicho descenso es que no ha visitado algún Parque Nacional en ese periodo o por la enorme confusión con respecto a otros ENP. Además, el estudio también pone de manifiesto que este desconocimiento de los ENP va aún más allá pues, cuando se pide la identificación de al menos tres o cuatro Parques Nacionales, sólo un 5,8% de los encuestados es capaz de nombrar correctamente cuatro Parques Nacionales (OAPN, 2011a).

Queda patente que gran parte de los visitantes y turistas tienen un conocimiento bastante reducido de los espacios protegidos y no saben identificar las diferentes figuras de protección, llamando bastante la atención el hecho de que la confusión es inmensa cuando se trata de identificar lugares tan emblemáticos como los Parques Nacionales, pues en general se confunden con otros ENP como pueden ser los Parques Naturales. La tarea que aguarda a las administraciones públicas es la de conciliar turismo y ENP (Donat, 1999), mediante determinadas vías como la educación ambiental. Farra (2002) afirma que este camino es esencial para que el turismo

contribuya a la conservación del medio natural, de forma que los ciudadanos puedan disfrutar de los ENP a la vez que contribuyen a su protección.

Es necesario fomentar y desarrollar políticas de educación ambiental mucho más directas, la información y la toma de conciencia medioambiental han de ser uno de los objetivos prioritarios de los gestores de estos espacios, ya que en muchos casos, la mayor amenaza de los ENP es el hombre. Puesto que es imposible restringir de una forma determinante el acceso a estos espacios, hay que intentar que quienes accedan a ellos sepan que pueden y que no pueden hacer, estableciendo reglamentos de obligado cumplimiento y las consiguientes sanciones para quien no quiera cumplirlos. Por tanto los ENP deben contar con al menos un programa de educación ambiental y de interpretación del patrimonio que pueda presentarse y exponerse a los visitantes, de tal forma que incida directamente en su conciencia medioambiental y conservacionista.

Si bien es cierto que el gran nivel de degradación de la biodiversidad experimentado en los últimos años se debe fundamentalmente al uso inadecuado de los recursos naturales por parte del hombre, es igualmente cierto que en muchas ocasiones ese mal uso de estos recursos se debe sobre todo al desconocimiento. Por ello es necesario aunar esfuerzos a todos los niveles, desde cada uno de los visitantes que acuden, hasta los máximos responsables de estos espacios, ya que de no ser así el patrimonio natural podría verse enormemente afectado tanto por comportamientos inadecuados, como por una toma de decisiones errónea.

A pesar del esfuerzo realizado por las administraciones públicas, y de la evolución de la educación ambiental a lo largo de estos últimos años, aún queda un largo camino por recorrer. Por otro lado, sin embargo, se puede observar un creciente interés por parte de algunas administraciones en dotar de equipamientos especializados a los ENP para la organización de diferentes programas y actividades educativas en materia de medio ambiente (Rivera, 2010b). Estas actuaciones muestran un claro fin pedagógico, aunque cada vez es más frecuente darles un enfoque turístico y recreativo, con el objetivo de fomentar la participación de los visitantes y mejorar su conciencia ambiental.

Dentro de este nuevo enfoque que se intenta dar a la educación ambiental, los equipamientos necesarios para prestar estos servicios así como los equipamientos de interpretación deben reunir los requisitos establecidos en la declaración del ENP, o bien

en su planificación, ya sea ésta a través de un plan de ordenación de los recursos naturales, el plan rector de uso y gestión, un plan de uso público o cualquier otro documento de planificación similar.

Sin embargo para conseguir unos estándares de calidad y satisfacción, así como para preservar los valores y recursos del ENP, es necesario, tal y como hemos comentado, que siempre se disponga de al menos un programa o subprograma de educación ambiental y un programa o subprograma de interpretación del patrimonio. Estos programas pueden presentarse en conjunto o por separado, lo importante es que en ellos se recoja de forma explícita cuales son los objetivos y vigencia del programa o subprograma, los destinatarios del mismo, los medios materiales, humanos y económicos disponibles para su implantación, los contenidos, actividades y calendario de ejecución, la identificación de las responsabilidades, y cual va a ser el sistema que se va a seguir para su evaluación y seguimiento.

Al igual que sucedía con los equipamientos de acogida de visitantes, los equipamientos de educación ambiental deben estar debidamente señalizados, con indicación expresa de su aforo. Es importante que el aforo definido no se supere en ningún caso, pues la concentración de personas es un factor que influye muy negativamente en la satisfacción de los usuarios, y puede tener efectos muy perjudiciales para el ENP. Por tanto, cualquier programa de educación ambiental debe recoger las alternativas que pueden ofrecerse a los visitantes, cuando el aforo está completo, así como la forma de comunicación de esta situación a quienes pueden verse afectados por tal situación.

Generalmente en los servicios de educación ambiental suele aparecer la figura del monitor, es una de las ocasiones en que los visitantes pueden comunicarse directamente con personal del parque, por lo que los monitores pueden recopilar gran cantidad de información acerca de los visitantes, cuando interactúa con ellos en la prestación de este servicio. A su vez el monitor se convierte en un elemento clave para la satisfacción de los visitantes y la conservación del ENP, por lo que sus dotes de comunicación serán determinantes de la calidad del servicio prestado.

El centro de visitantes es un elemento accesorio y también con un marcado perfil educativo, pues en muchos casos las acciones de educación ambiental se desarrollan

en su interior, y en otras muchas ocasiones, se convierte en el único lugar en el que los visitantes tienen la posibilidad de obtener más información acerca del ENP, sus valores, importancia y papel en la sociedad. Además de ser un punto de referencia de toda la oferta de uso público, es un equipamiento para la recepción donde se prestan los servicios de recepción de visitantes, información e interpretación relacionados con el ENP, sus valores naturales y culturales, y su gestión; así como de promoción y desarrollo de programas de actividades y servicios vinculados al uso público y a la educación ambiental (AENOR, 2008).

Por ello, la información que se transmita a través del centro de visitantes es determinante para la educación ambiental. Debemos considerar que en muchos casos los centros de visitantes cuentan con espacios para exposiciones, salas de interpretación, etc., y para que estos equipamientos presten un buen servicio deben tener las condiciones adecuadas de amplitud, iluminación y sonorización que permitan el seguimiento de los contenidos de la exposición. A su vez, el conjunto de exposiciones y el resto de recursos interpretativos del centro de visitantes deben transmitir a los visitantes las principales características del ENP, de tal forma que si existe un orden en la exposición de los contenidos, éste debe estar indicado para facilitar su seguimiento y comprensión. Para poder llegar al mayor número posible de visitantes, también es necesario que los contenidos escritos de las exposiciones, los paneles y carteles, estén traducidos a los idiomas más demandados por los visitantes, en este aspecto la norma UNE 187002 indica que en un ENP certificado con Q, esta traducción es obligatoria, siempre que la procedencia de visitantes que demande otro idioma distinto del español supere el 20% de la afluencia total ENP.

Los centros educativos por excelencia para los ENP, son los Centros de Educación Ambiental (CEA), cuyo origen se establece en España en 1977 en la conocida Escuela de la Natura «*Can Lleonart*» en el Parque Natural del Montseny en Barcelona y que en la actualidad aún continúa prestando sus servicios en régimen de concesión administrativa. En estos centros se llevan a cabo una gran variedad de acciones formativas, pues su principal objetivo es prestar apoyo pedagógico a quienes visitan el ENP e informarles acerca del papel del ENP así como cual es la principal razón de su existencia (Rivera, 2010b). Este objetivo se plasma en acciones concretas como talleres, sendas, exposiciones, seminarios, rutas guiadas, etc., pero también se llevan a

cabo otras actividades diferentes como cursos, estancias de fin de semana, salidas, cursos de orientación a la naturaleza, etc.

El desarrollo de los centros de educación ambiental tiene su comienzo en la década de los ochenta, cuando aparecen las primeras iniciativas empresariales, y desde entonces ha experimentado un crecimiento considerable y continuo. Como consecuencia de esta importante evolución, en 1999 se publicó el Libro Blanco de la Educación Ambiental en España, en cuya elaboración participaron las Administraciones públicas, las asociaciones y representantes de diferentes sectores sociales y profesionales de la educación ambiental. Con el libro blanco se analizaba una experiencia de más de veinte años de trabajo en diferentes ámbitos, y a la vez se propuso una serie de recomendaciones y acciones que orientasen la educación ambiental en cinco ejes de acción: la comunidad, la Administración general y autonómica, el sistema educativo, las empresas y los medios de comunicación (García y Sampedro 2006).

La puesta en marcha de iniciativas para la elaboración de estrategias de educación ambiental se ha revelado, en muchos territorios, como un proyecto con una elevada capacidad para aunar esfuerzos. En este sentido el tercer capítulo del Libro Blanco de la Educación Ambiental en España establece, a través de una serie de principios básicos que la educación ambiental debe adoptar un enfoque mucho más amplio y abierto. El objetivo es implicar a toda la sociedad, impulsando la participación ciudadana para desarrollar acciones educativas a través de las cuales sea capaz de promover un pensamiento crítico e innovador. Por tanto la educación ambiental es una herramienta necesaria para la gestión sostenible de los recursos en general (Novo, 2009) y para la conservación de los ENP en particular, a la vez que mejora la percepción de los visitantes respecto al ENP.

Ante este papel relevante que la educación ambiental estaba demostrando, las Administraciones ambientales y los ENP, se hicieron eco de ello y apostaron a finales de los ochenta por el desarrollo de políticas de educación ambiental y la puesta en marcha de múltiples programas, con el único objetivo de incrementar la conciencia medioambiental en la sociedad y contribuir con ello a una mejora de la conservación de estos espacios.

6 EL ADN DE LOS ENP COMO DESTINO TURÍSTICO: INTEGRANDO CONSERVACIÓN, CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN

Partiendo de los retos de los ENP identificados por EUROPARC, planteamos una propuesta ecléctica para considerar los ENP como destino turístico, que hemos denominado «*El ADN de los ENP*», basada en la integración de las variables conservación, calidad de servicio y satisfacción. Para ellos utilizaremos las bases conceptuales fijadas en los capítulos precedentes interpretadas desde los planteamientos del marketing relacional.

Se trata de una síntesis creativa de las principales ideas y conceptos expuestos en los anteriores capítulos, donde el ADN de los ENP es el acrónimo de Armonía, Dinamización y Normalización, ideas que interaccionan mutuamente:

- La armonía recoge fundamentalmente el contexto de sostenibilidad en el que se ha de desarrollar, fomentando el consenso y la cooperación entre todos los agentes para satisfacer a todos dentro de parámetros sostenibles.
- La dinamización hace referencia a la necesidad de aplicar técnicas de marketing, y en concreto de marketing relacional para lograr poner en marcha el ENP como producto turístico sostenible, y en un nivel más complejo, conformar el ENP como un destino turístico estructurado como un cluster turístico.
- La normalización nos remite a la necesidad de desarrollar la calidad de servicio en el contexto de la gestión de la calidad, adoptando alguna de las certificaciones existentes para los ENP.

6.1 LOS NUEVOS RETOS DE LOS ENP

El éxito en el cumplimiento de los objetivos de los ENP depende de muchos factores, algunos internos a los propios sistemas de conservación de la naturaleza, y muchos otros externos, ligados a otras políticas. Estas «*capacidades necesarias para la gestión de los espacios naturales protegidos*» (Europarc, 2008a: 23) incluyen varias dimensiones como la gobernabilidad (apoyo político, legislación y capacidad de gobierno), el apoyo social (implicación y apoyo de la comunidad local, propietarios y otros grupos sociales), los instrumentos de planificación (planes estratégicos, planes ejecutivos) y los recursos (humanos, financieros, infraestructuras, conocimiento).

El Programa de Trabajo para las áreas protegidas 2009-2013 impulsado por EUROPARC España destaca los siguientes retos a superar en los próximos años (Europarc, 2009: 77):

- *«Completar los sistemas de áreas protegidas, con especial énfasis en las áreas marinas.*
- *Mejorar la conectividad ecológica del territorio.*
- *Desarrollar la gestión de la Red Natura 2000.*
- *Mejorar la integración de las acciones de conservación y las políticas territoriales y sociales.*
- *Integrar armónicamente las iniciativas orientadas al desarrollo rural y a la conservación de la naturaleza.*
- *Mejorar la eficacia de las estructuras de gestión de las áreas protegidas.*
- *Mejorar la calidad de la gestión en los ámbitos de conservación, uso público y desarrollo socioeconómico.*
- *Avanzar en la evaluación de la eficacia de las áreas protegidas.*
- *Avanzar en nuevas fórmulas de gestión con implicación de los propietarios, de la población local y de los agentes sociales.*

- *Ensayar mecanismos financieros innovadores que ayuden a la sostenibilidad económica de las áreas protegidas.*
- *Desarrollar estrategias y acciones orientadas a disminuir los efectos negativos del cambio global (incluido el cambio climático).*
- *Poner en valor los beneficios para la sociedad de las áreas protegidas.*
- *Trasmitir a la sociedad la trascendencia de la conservación de la naturaleza para su bienestar social y para su desarrollo.*
- *Contribuir activamente al panorama internacional en materia de áreas protegidas».*

Podemos apreciar a través de estos retos, como los gestores de los ENP son conscientes de una gran parte de sus debilidades y por ello se plantean determinados objetivos. Sin embargo existen ciertas lagunas que deberían cubrirse y que se han tratado en esta investigación como es la planificación, o el desarrollo turístico sostenible de los ENP, o una estrategia que fuera mucho más allá de los efectos negativos del cambio global. Sin duda resulta bastante relevante el hecho de que entre estos retos se hayan incluido el poner en valor los beneficios de los ENP para la sociedad y su comunicación, pues estas acciones podrían contribuir inmensamente a la sostenibilidad del sistema de los ENP:

6.2 BASES CONCEPTUALES DE LA PROPUESTA

Se ha visto en el anterior capítulo que el ENP se puede configurar como un producto turístico sostenible, pero esta concepción exige movilizar muchos agentes, intereses y técnicas para lograr el éxito de este producto en términos de equilibrio y satisfacción de todos los agentes implicados o *stakeholders*.

A nuestro entender, la educación ambiental y la actividad de los ENP en general debe orientarse hacia los visitantes, pero también hacia la población local y en general hacia todos los agentes implicados. El germen de este enfoque lo tuvimos a partir de la investigación realizada en nuestro DEA, donde entrevistamos a diversos directores y responsables de educación ambiental de Centros de Educación Ambiental de ENP de la Comunidad de Madrid. Como es lógico, todos los centros destinaban sus actividades hacia los visitantes, aunque en el caso del Centro de Educación Ambiental El Cuadrón (Garganta de los Montes), la responsable del centro también consideraba necesario trabajar directamente con la comunidad local, tal y como figura en su declaración de intenciones: *«El objetivo principal del proyecto educativo del CEA El Cuadrón es poner en valor el patrimonio ecocultural, los usos tradicionales del territorio y responder a las demandas de los visitantes bajo la premisa de un turismo responsable y accesible. Para conseguir este objetivo, es necesaria la implicación de la sociedad en su conjunto; en este sentido incidiremos en población local, comunidad educativa y público visitante, a través del desarrollo de programas participativos»* (Red CEA, 2012:1).

Partiendo de las bases conceptuales analizadas en los anteriores temas, entendemos que más que un producto, el ENP debe configurarse como un destino turístico vivo y dinámico, bajo la forma de un *cluster* turístico gestionado desde los principios del marketing relacional. Se trata de un enfoque ecléctico, siguiendo la línea de trabajos anteriores, en los que se postulaba los efectos positivos de la consideración de los destinos turísticos en general, y de los ENP en particular, como *clusters* turísticos que potenciasen la innovación, la competitividad y la cooperación entre todos los agentes implicados a través del marketing relacional (Cobo y Hervé, 2009; Cobo, Aparicio y Hervé, 2010). Bajo este enfoque existen múltiples interacciones entre estos conceptos que hacen que se refuercen conceptualmente, dando solidez a la idea de gestionar los ENP como *clusters* turísticos.

En última instancia, la idea fundamental a destacar es la necesidad de lograr el consenso entre los agentes implicados para el correcto funcionamiento de cualquier ENP. Este consenso se ha de entender en un sentido amplio, como el desarrollo de una cooperación armónica, continuada, basada en el compromiso y la confianza (ideas clave del marketing relacional) entre los diferentes intereses en juego. Desde nuestros planteamientos, incentivando este ambiente de consenso se facilita el equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados en el ENP.

Ya se ha señalado como implicaciones estratégicas del marketing relacional la fidelización de clientes y los mercados ampliados. La fidelización de clientes es el elemento más visible y conocido del marketing relacional, ya que el desarrollo de las tecnologías de la información ha permitido que las empresas de gran consumo puedan diseñar y gestionar programas de fidelización con bases de datos de miles de clientes. El marketing relacional recoge el conjunto de *«todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones»* (Morgan y Hunt, 1994). El concepto de los mercados ampliados pone de relieve que estas relaciones no se dirigen exclusivamente hacia los clientes sino también hacia el universo de agentes con los que la empresa se relaciona en su actividad, sus diferentes *stakeholders*. Cada uno de estos agentes es un mercado para el que la empresa debe diseñar planes de marketing específicos.

Estas implicaciones estratégicas del marketing relacional en la actividad turística se concretan en la necesaria interrelación y complementariedad de los agentes turísticos para lograr una experiencia positiva en el cliente: el turista. La complejidad de estas interacciones hace que dentro del sistema turístico consideremos la existencia de un elemento adicional a las empresas y las instituciones: el factor relacional, como forma de reconocer la trascendencia de este conjunto de vínculos, entre los que destacan las relaciones de cooperación (Cobo, Hervé y Aparicio, 2009).

Si el factor relacional es un elemento característico del sistema turístico, lo es más de los ENP como *clusters*-destinos turísticos sostenibles, como consecuencia de la idiosincrasia de los ENP. Ya hemos mencionado la importancia del consenso en el funcionamiento del ENP, pero además hemos de tener en cuenta que la declaración de

un territorio como ENP obliga a la sostenibilidad del sistema y a que el turismo se desarrolle bajo verdaderos parámetros sostenibles.

La sostenibilidad se debe plantear no como una restricción del producto turístico sostenible ENP, sino como una oportunidad basada en ofrecer un producto genuino y auténtico. Este enfoque condiciona además, una variable vital para el marketing relacional, la calidad de servicio, que deberá contemplarse desde parámetros diferentes, como calidad de servicio ampliada a todos los *stakeholders*.

Por otra parte, la importancia económica del turismo en España es incuestionable, según la cuenta satélite del turismo en 2010 ha supuesto un 10,2% del PIB (INE, 2012), lo que ha hecho que cuente con un importante apoyo público. Actualmente este apoyo se concreta en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (plan Turismo 2020), el cual se plantea como meta compartida entre todos los agentes *«lograr que en el horizonte 2020 el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social»* (SGT, 2007:12).

Bajo estas pautas, y con el apoyo de la literatura especializada consultada, en los siguientes apartados trataremos los diversos aspectos que confluyen en torno al ENP y que pueden potenciar su equilibrio entre conservación y satisfacción de todos los agentes implicados o *stakeholders* a través de plantear su gestión desde el marketing relacional y mediante la estructura organizativa de los *clusters*, convirtiéndolos en destinos turísticos innovadores, relacionales y sostenibles.

6.3 PRODUCTO, DESTINO, SOSTENIBILIDAD, CLUSTER Y CALIDAD DE SERVICIÓN. REFLEXIONES DESDE EL MARKETING RELACIONAL

El producto turístico, desde un punto de vista general es un conjunto de elementos o actividades realizadas por los agentes turísticos (empresas, administraciones y otras organizaciones) y dirigidas a satisfacer las necesidades de los turistas. El turista concibe el producto turístico como un conjunto de actividades que realiza durante su viaje por lo que si falla un elemento extrapolará la experiencia negativa a todo el resto del sistema, no volviendo al destino y transmitiendo una publicidad negativa en su entorno personal (Rodríguez, 2001: 63- 64). De forma parecida, Middleton (1995) habla de visión vertical y horizontal del producto turístico. La visión vertical viene determinada por la oferta individual de cada empresa turística. La visión horizontal, la más correcta para entender los productos turísticos, se refiere al conjunto de servicios que el propio turista integra en su viaje.

En la medida que el cliente ve el paquete completo como una única compra, tiende a pensar en el viaje turístico como un precio global en donde los precios de cada bien los establece en términos relativos con respecto al coste total del viaje. Además, cada elemento individual del paquete puede ser sustituido por otro, compitiendo así todos los posibles elementos constitutivos del paquete turístico final (Middleton, 1995).

Quizás estos razonamientos constituyen la principal razón para justificar el estudio de la industria turística, no como un conjunto de empresas heterogéneas, sino como un sistema global de creación de valor para el consumidor, porque el producto, que se configura entre todas las empresas, es percibido por el cliente como una experiencia que satisfará sus necesidades a un precio determinado (Vall, 1992; Rodríguez, 2001). Esta idea de sistema de valor, además, es extensible al concepto de *cluster* turístico, hablando de sistema de valor territorial, como *continuum* de actividades económicas interrelacionadas entre sí y vinculadas al hecho turístico donde es difícil la captación por el área territorial donde se realiza la producción turística de la totalidad del valor añadido generado (Calderón, 2005).

Desde la perspectiva del turista, el producto turístico es considerado como un conjunto de experiencias integradas, en el transcurso de las cuales se utilizan

productos muy diversos. Así pues, el producto turístico puede considerarse como una amalgama de atracciones, de diversas ofertas de destino y de accesibilidad a los diferentes lugares (Medlik y Middleton, 1973). Ahora bien, todas las tendencias apuntan a una creciente importancia de los factores de sostenibilidad en el turismo, por lo que los productos turísticos, en la medida que buscan adaptarse a las necesidades de los clientes y generar una experiencia positiva en el turista, deberán incorporar la sostenibilidad, cuya gestión se desarrollará desde el punto de vista de la oferta.

Bajo esta concepción gana importancia el destino turístico como una aproximación realista al ideal del producto turístico como experiencia global del turista. Esa experiencia global resulta muy compleja de gestionar por la multitud de organizaciones participantes, pero si se considera el destino como unidad de entrega, entendemos que se logra una aproximación realista y operativa, en términos de gestión, a ese ideal de producto como experiencia global.

El destino es un conglomerado de productos turísticos que se comercializan dentro de una zona geográfica determinada, y que comprende todos los recursos naturales, las infraestructuras, los servicios y la cultura de los habitantes de la región (Rodríguez, 2001). Cada destino desarrolla un conjunto de productos competitivos y comparables entre sí, con prioridades claras de rentabilidad económica y social que le permitirán competir conjuntamente en la captación de clientes externos (Vall, 2003). Es decir, las empresas turísticas que conforman el destino compiten entre sí por captar el mayor número de clientes de entre los que visitan esa zona en concreto y así obtener una cuota de mercado que les permita maximizar los beneficios. No obstante, van, a la vez, a cooperar para atraer a más clientes a dicha zona geográfica, ya que ofrecen productos que se podrían considerar complementarios, compitiendo así con otros destinos (Rodríguez, 2001)

Desde una perspectiva sistémica y territorial, inherente a la problemática del desarrollo, existen toda una serie de influencias y elementos que inciden en la competitividad empresarial. La empresa se concibe como una organización relacional por lo que la competitividad vendrá dada por el conjunto de empresas que opera en una unidad territorial dada, que pueden tener en común diversos elementos (proveedores, mercados, tecnologías...). Si actúan conjuntamente pueden fortalecer, atender u obtener en mejores condiciones tales elementos (Calderón, 2005). De esta manera, la

competitividad del destino turístico puede expresarse en términos de competitividad grupal.

Esta forma de competir nos remite al modelo de la coopectición y al factor relacional, y más concretamente a la figura de los *clusters* como fuentes de competitividad e innovación (Trullén, 2007; MITYC, 2006). Los *clusters* turísticos podrían asumir el objetivo de lograr unos destinos turísticos más competitivos e innovadores, donde las administraciones públicas desarrollarían un papel incentivador y coordinador (mosaico relacional). Por su parte, las empresas del destino, principalmente PYME, impregnadas de una «*atmósfera industrial marshalliana*» (Becattini, 2006) competirían y colaborarían, la «*coopectición*» de Nalebuff y Brandenburger (1997), para lograr que el turista tenga una excelente «*experiencia turística*». En esa dinámica competitiva, las ventajas competitivas del destino, fundamentadas en elementos vinculados a la sostenibilidad, harían que los intermediarios internacionales prefirieran ofertar ese destino, al tiempo que los turistas también lo buscarían al contar con una oferta de valor diferencial.

En general se reconoce que los *clusters* se han desarrollado con más ímpetu en los países desarrollados, y en industrias con cierto peso tecnológico e innovador. Por tanto, y más si consideramos que el turismo se desarrolla en un entorno globalizado, cambiante y muy competitivo, parece lógico pensar que los *clusters* turísticos, entiéndase destinos turísticos proactivos, con vínculos relacionales dinámicos entre todos sus agentes, pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva para el destino así gestionado y todos sus miembros. Esta afirmación tendrá más sentido en la medida que los *clusters*-destinos incentiven la concepción del territorio y de sus productos turísticos desde los planteamientos de la sostenibilidad.

La competitividad de los productos turísticos ha sido la preocupación más relevante del sector en las últimas décadas y debe seguir siéndolo en el futuro, pero este concepto ha sido superado por el de sostenibilidad, de mayor alcance y en el que se incluyen otros ámbitos de gestión que no corresponden directamente al sector turístico y en los que, en el pasado, se han aplicado criterios no coincidentes con los intereses del sector que pueden haber condicionado la competitividad de los destinos turísticos (SGT, 2007). El futuro de los destinos turísticos está totalmente vinculado a su sostenibilidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007).

Además, la sostenibilidad, en su aplicación a los *clusters*-destinos, interactúa con otros ejes de la estrategia turística española, posiblemente el más representativo desde el marketing relacional sea el eje «*valor al cliente*», en aspectos como la calidad percibida.

Recordemos que durante mucho tiempo una de las principales líneas de investigación en marketing de servicios ha sido la calidad, contribuyendo decisivamente a despertar el interés de investigadores y empresarios por el marketing de relaciones, ya que el objeto de mejora de la calidad es desarrollar la fidelidad del cliente (Suárez, Vázquez y Díaz, 2007).

Así, hay que tener muy presente que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo en la calidad de servicio recibida por los turistas en el destino, y por tanto en su satisfacción, pudiendo así poderse plantear estrategias de fidelización que permitan que el turista retorne nuevamente al destino. Por tanto, las estrategias de marketing relacional pueden aportar un elemento diferencial en la gestión de los destinos turísticos y en la sostenibilidad.

A nivel estratégico, el destino queda definido por la matriz producto-mercado y los valores de imagen y posicionamiento. Desde un punto de vista más operativo, el destino se forma a partir del agregado de recursos, oferta de servicios, infraestructuras y equipamientos, administraciones y sociedad receptora (SGT, 2007). Por tanto, la unidad de análisis en turismo debe ser el *cluster* de organizaciones que conforman el destino y no una empresa en particular o grupos homogéneos de organizaciones (Rodríguez, 2001). Esto no hace sino reforzar la idea de la visión horizontal de los productos turísticos (entendidos desde el punto de vista de la demanda), que recoge a todos los productos de ese territorio.

El factor relacional y sus elementos distintivos (la fidelización y los mercados ampliados, el turista como eje central y la concurrencia de multitud de organizaciones para lograr la satisfacción del turista), nos permiten justificar un esquema en términos de un círculo virtuoso intangible que incide positivamente en la competitividad de los destinos turísticos y sus empresas. Este círculo virtuoso se inicia con la calidad de servicio, que provoca la satisfacción del turista, y de esta forma será más fácil y natural lograr su fidelización.

Ahora bien, este planteamiento, por la propia empresa del turismo, es difícil que se produzca para una empresa en concreto, especialmente si es una PYME... Más bien se debe plantear en términos de destino turístico, donde la confluencia de multitud de organizaciones permite la experiencia positiva del visitante.

De esta forma se ha de hacer un esfuerzo por incorporar la cultura de la calidad de servicio en los destinos y en todas las organizaciones que participan en su gestión y dinámica. Una posible vía para lograr la excelencia en la calidad de servicio es la sostenibilidad. Los turistas cada vez son más exigentes y quieren una experiencia auténtica, además, la concienciación medioambiental es un argumento de peso entre algunos segmentos turísticos por lo que los destinos que sepan reconducir la actividad turística hacia el desarrollo sostenible tendrán más posibilidad de diferenciarse, de lograr un mayor impacto en los turistas, y en definitiva, generar una experiencia positiva, satisfactoria que les anime a repetir su viaje.

El turismo sostenible es hoy en día uno de los elementos clave en el desarrollo de cualquier enclave turístico (Sanz, 2006), y el círculo virtuoso intangible corrobora esta evidencia. Bajo este enfoque, la sostenibilidad se convierte en una ventaja competitiva para los destinos turísticos con un papel creciente en la satisfacción de los turistas y en la diferenciación de los destinos.

En este sentido, la Comisión Europea asegura que el futuro del turismo europeo depende de la calidad de la experiencia turística: *«los turistas se darán cuenta de que en los lugares en que se preocupan del entorno, tanto los empleados como las comunidades locales son más propensos a ocuparse también de ellos. Al integrar aspectos relacionados con la sostenibilidad en sus actividades, los agentes del sector del turismo protegerán las ventajas competitivas que hacen de Europa el destino turístico más atractivo del mundo, a saber, su diversidad intrínseca o la variedad de paisajes y culturas que presenta»* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007:3).

La industria turística tiene unas peculiaridades que la alejan de la definición del término microeconómico de industria como conjunto de empresas que producen y comercializan bienes y servicios que pueden considerarse como sustitutivos; al ser su característica más relevante la complementariedad de los servicios ofertados de cara a

satisfacer las necesidades de los turistas (Serra, 2002). Sirva como ejemplo el anterior caso de los destinos turísticos y la gestión de la sostenibilidad como ventaja competitiva. Esto nos lleva a considerar el destino como una unidad competitiva que modifica la naturaleza de la competencia, elevando su nivel. Si bien las empresas que participan en un destino turístico compiten, también cooperan entre ellas, bajo la base del modelo de coopetición, para lograr que el destino resulte más interesante para el turista que otros destinos competidores. La competencia, pues, se establece sobre todo entre destinos.

Conforme los agentes públicos y privados de un destino turístico se muestren más proactivos en esta misión, desarrollando planes de desarrollo turístico, poniendo en marcha organismos de promoción turística, órganos consultivos, etc., estaremos más cerca de la concepción del destino como un *cluster* turístico. Así, el cluster se entendería como una forma de cooperación compleja multiorganizacional y con base en el territorio.

En resumen, el factor relacional tiene capacidad para influir tanto en la sostenibilidad, a través del esquema del círculo virtuoso invisible, como en el territorio, haciendo evolucionar la gestión de los destinos hacia el modelo de *clusters* turísticos. Además sostenibilidad y *clusters* interactúan necesariamente, convirtiéndose la atención al medio ambiente y sus implicaciones sociales, económicas y ecológicas en un requisito de la gestión de los *clusters* turísticos.

6.4 LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS. APORTACIONES DESDE EL MARKETING RELACIONAL

Tres constataciones básicas permiten considerar el estudio del papel de las administraciones públicas como dinamizadoras de los destinos turísticos a través de estrategias de marketing relacional que incentiven la cooperación entre los agentes, públicos y privados, implicados en el destino.

En primer lugar, la importante vinculación del marketing con la dirección estratégica, puesta de relieve por diversos autores, y que probablemente tenga su origen en que *«de todas las estrategias, las de marketing y la corporativa son las que mayores concomitancias presentan»* (Munuera y Rodríguez, 2003: 45). El marketing, a través de su nivel estratégico (marketing estratégico) contribuye a definir las estrategias empresariales tales como *«especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por garantizar una estructura equilibrada de la cartera de productos»* (Lambin, 2003: 12). Junto a estas funciones, el marketing estratégico también evalúa la necesidad de formar alianzas estratégicas, analizando las economías que se podrían derivar de una cooperación con proveedores, distribuidores y/o competidores, como forma de mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Vázquez y Trespalacios, 1998).

En segundo lugar, el marketing evoluciona en su concepción conforme las empresas se enfrentan a nuevos retos y la sociedad les exige nuevas responsabilidades. Una buena referencia de esta evolución es la *American Marketing Association* (AMA). Esta asociación *«se crea en 1937 con el propósito de divulgar los conocimientos de marketing y servir de foro a los conceptos emergentes»* (Pérez del Campo, Manera y García, 1999: 22). Desde entonces ha ido proponiendo sucesivas definiciones del marketing. La definición de 2004 ya asumía los enfoques del denominado marketing relacional y tomaba como eje principal de su formulación la relación de la empresa con todos sus *stakeholders*, incorporando la gestión de clientes, los procesos y los modelos colaborativos como elementos clave de la gestión de la cadena de valor (Cobo y Aguado, 2006). Así, el marketing pasa a considerarse *«una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con éstos como forma de beneficiar a la organización y a sus stakeholders»* (AMA, 2005). Esta definición fue renovada en 2007,

aunque manteniendo el mismo espíritu: «*Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para clientes, partners y la sociedad en general*» (AMA, 2008). Ambas definiciones corroboran las dos principales implicaciones estratégicas del marketing relacional: la fidelización de clientes y los mercados ampliados.

De los anteriores comentarios se deduce la relevancia que la cooperación puede tener como objeto de investigación para la disciplina del marketing, aseveración justificada en revisiones del estado del arte como la realizada por García, Arenas y Espasandín (2001), que ponen de manifiesto que uno de los enfoques que más estudia la cooperación empresarial es el del marketing relacional, con una presencia especialmente relevante en líneas de investigación como las redes de empresas y las relaciones verticales, especialmente en los canales de distribución.

En tercer y último lugar, la actividad turística se caracteriza por su complejidad y heterogeneidad, pero sobre todo, desde la perspectiva de la cooperación y el marketing relacional, por la necesaria interrelación entre sus agentes (Cobo, 2004). Las relaciones interorganizativas cobran así especial significación en el sector turístico, dado que todas las organizaciones que lo integran ofrecen servicios complementarios al mismo cliente: el turista (Medina, 1996). Esta interrelación a veces se basa en relaciones de poder/subordinación. En otras ocasiones conduce a la integración de empresas turísticas vía adquisiciones y fusiones; pero también la interrelación favorece la implantación de estrategias de marketing relacional basadas en la cooperación que favorezcan la satisfacción del cliente a lo largo de toda su «*experiencia turística*». El turismo precisa del apoyo público para su correcto funcionamiento y desarrollo, siendo el destino turístico uno de los principales ejes de actuación de esta necesaria interacción entre el sector público y el sector privado (Cobo, 2004).

A partir de estas tres evidencias vamos a analizar el marketing relacional y sus aspectos estratégicos: la fidelización de clientes y, fundamentalmente, el concepto de los «*mercados ampliados*» aplicados a los destinos turísticos. En concreto, nos interesa destacar el papel del destino turístico y las posibilidades que el marketing relacional, a través del modelo de los mercados ampliados (Cobo y González, 2006 y 2007), ofrece a los gestores públicos para dinamizar los destinos fomentando de la cooperación con el resto de agentes implicados. En esta línea parecen ir los planes turísticos

desarrollados por diversas administraciones españolas, especialmente el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

6.4.1 LA ACTUACIÓN PÚBLICA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS. APORTACIONES DEL MARKETING RELACIONAL

Desde un enfoque de marketing relacional, la participación del sector público en la actividad turística es un requisito necesario para conseguir la satisfacción y la fidelización del turista, así como la competitividad de las empresas, regiones y países turísticos mediante la cooperación: *«debido a la amplitud del espectro de componentes de la experiencia turística integral y a la inherente complejidad de las relaciones que surgen entre ellos, sólo la acción pública es capaz de asegurar la coordinación entre los distintos agentes implicados, a fin de responder a las necesidades de los consumidores»* (OMT, 1998: 170).

Para posibilitar una experiencia única y global en el turista, antes, durante y después de la visita (Bigné, Font y Andreu, 2000), todos los agentes deben ir al unísono, lo que requiere un tratamiento integral público-privado (Valls, 2003) que permita una respuesta eficaz a las múltiples necesidades del turista (desplazamiento, alojamiento, manutención, ocio, compras...). En definitiva, esta necesaria coordinación para conseguir la satisfacción del turista nos lleva a los planteamientos de los mercados ampliados y a la importancia del factor relacional en el sector turístico. Desde el punto de vista de la gestión pública turística, las administraciones adoptan un papel de catalizadores del turismo a través de sus actuaciones y de su labor coordinadora.

El turismo es una actividad privada pero precisa del apoyo público para su correcto funcionamiento y desarrollo. Infraestructuras (telecomunicaciones, transporte, obras públicas), servicios básicos (sanidad, seguridad, limpieza urbana), recursos turísticos públicos (geonaturales, culturales, históricos) han de ser aportados por el sector público para activar los destinos turísticos y provocar la inversión privada (Lickorish y Jenkins, 2000; OMT, 2000a; Valls, 2003). Además, al ser el turismo una actividad en expansión, que reporta ingresos a las arcas públicas, sea indirectamente (tasas e impuestos) o directamente (autoridad pública como operador y gestor de

servicios), se prevén mayores inversiones en el sector y unas políticas gubernamentales dirigidas a planificar su desarrollo (OMT, 1998); tendencia reforzada por la presión de la demanda por su creciente concienciación medioambiental (Boers y Bosch, 1995).

Todas las acciones del sector público en la esfera turística se enmarcan dentro de las políticas turísticas diseñadas por los gobiernos de cada país. La política turística persigue crear y mantener las condiciones adecuadas para fomentar la competitividad de las empresas y regiones turísticas a través de la regulación de la actividad turística, mediante medidas coactivas e incentivos que favorezcan determinadas iniciativas que no puede afrontar el sector privado por sí solo (OMT, 1998), en los tres niveles (nacional, regional y local) que delimitan la actuación de las administraciones públicas.

A lo largo de los últimos 40 años se ha producido un significativo cambio de filosofía en el sector público estatal, pasándose de una situación intervencionista a otra en la que el sector público se retira de la producción de bienes y servicios y toma un papel más estratégico en la sociedad, dirigido a crear un clima de confianza capaz de atraer capitales y movilizar a todas las fuerzas sociales, papel que está siendo asumido también por parte de las administraciones locales y regionales (OMT, 2000a). En la actualidad se considera que el objetivo último de un gobierno en su actuación es proporcionar riqueza y bienestar social a los ciudadanos. Para ello ha de incentivar su propia capacidad para facilitar el desarrollo de industrias y empresas, proveer los servicios y recursos necesarios que sirven de base al desarrollo, así como suprimir todos los obstáculos a la competitividad, creando un marco estable (Azua, 2000).

Bajo esta perspectiva los gobiernos estatales ven su papel en el turismo, no como inversores, sino como catalizadores de la inversión privada y coordinadores de todos los agentes públicos y privados de la industria, según muestra un estudio a nivel mundial realizado por el Consejo Empresarial de la OMT (2000a) sobre la relevancia de la cooperación entre los sectores público y privado y su incidencia en la competitividad del turismo, cuyas principales conclusiones fueron:

- Los turistas son principalmente atraídos por los destinos que proporcionan «*mejor valor*» en un «*coste/esfuerzo*» mínimo. Por tanto, la competitividad es

la llave para la prosperidad de los destinos turísticos, y ésta sólo se puede lograr por medio de la cooperación y el asociacionismo.

- La cooperación del sector público y privado ha de enfocarse hacia la mejora de los destinos turísticos, el control de su comercialización, la productividad y la dirección del sistema turístico.
- Las formas más sofisticadas de cooperación entre el sector público y el sector privado implican alianzas estratégicas a largo plazo entre las redes de turismo locales y gobiernos y otras autoridades centrales, así como con organizaciones internacionales.

En este contexto, el papel de empresas y gobiernos (nacionales, regionales y locales) se ha vuelto más interdependiente en los últimos años como consecuencia de la consolidación de la globalización, la reducción del coste de las telecomunicaciones, la extensión de las economías de mercado por todo el mundo y el fortalecimiento de la democracia tendiéndose hacia un modelo en el que el éxito se basa en la sinergia de intereses⁹ entre empresas, gobiernos y sociedad; avanzándose hacia una responsabilidad conjunta de todas las partes en el ámbito turístico, donde las comunidades locales tienen una creciente influencia (OMT, 2000a).

El destino turístico se asocia tradicionalmente con un territorio concreto, delimitado por barreras geográficas y políticas, en donde se oferta una combinación de productos turísticos que permiten una experiencia integrada a los turistas. Sin embargo, los límites del destino pueden no coincidir con las separaciones administrativas, y cada vez se considera más el destino como un concepto susceptible de ser percibido subjetivamente por el consumidor, en función de aspectos como el itinerario seguido, el nivel cultural, el motivo de la visita o la experiencia previa (Bigné, Font y Andreu, 2000). Si a estos factores se añade la creciente competencia existente en la industria turística y entre los propios destinos turísticos, las mayores exigencias de los turistas, la vulnerabilidad del sector, extremadamente sensible a factores como conflictos, crisis económicas, inestabilidad política, etc., y la interdependencia de los distintos agentes

⁹ La opinión generalizada entre todos los encuestados en el estudio del Consejo de la OMT es que la sinergia de los sectores público y privado ha sido la principal fuerza de estimulación del turismo para hacerlo más competitivo en todo el mundo, tanto a nivel nacional, provincial y local; considerando el 98% de los encuestados que la cooperación entre el sector público y el privado es muy importante (81%) o importante (17%).

turísticos, queda justificado que los destinos turísticos desarrollen estrategias para competir con otras regiones y mantener y mejorar su competitividad (Medina, 2001), que caen en el ámbito del marketing relacional. La gestión público-privada se hace así necesaria, debiéndose considerar como un esfuerzo conjunto centrado en la gestión integral de todos los productos del destino bajo el control de los operadores del lugar.

La cooperación entre los sectores público y privado, por tanto, parece articularse en torno al destino turístico; hecho que se refuerza por la tendencia del sector público regional y local a ganar una creciente importancia en la actividad turística por su proximidad con el destino turístico; y por la previsible reorientación de la actividad de los organismos nacionales de turismo, convirtiéndose en «*guardianes*» de los destinos, potenciando su marca (*branding*) y favoreciendo los contactos entre proveedores y consumidores (Lanquar, 2001). En este contexto, la Administración local ejerce un papel fundamental como anfitrión primario y como socio del sector privado en la actividad turística (Lickorish y Jenkins, 2000). Estamos, por tanto, bajo el esquema de los mercados ampliados y el factor relacional.

6.4.2 DESTINO Y ADMINISTRACIONES LOCALES

La importancia del destino turístico también se refleja en modelos turísticos como el español, donde históricamente los municipios han jugado un papel primordial. Diputaciones Provinciales, Cabildos Insulares y Ayuntamientos pusieron en marcha órganos específicos que permitieron realizar múltiples actividades a favor del turismo (Arrillaga, 1999); hasta el punto que Zaragoza (1999: 125) afirma: «*del turismo en España puede decirse, que en parte ha nacido por generación espontánea y en parte por la acción municipal*», porque en su opinión las Administraciones Locales movilizaron y comprometieron recursos, promovieron la colaboración con la iniciativa privada, y arriesgaron mucho, convirtiéndose en los más activos propulsores del turismo, permitiendo que España llegue a ser una de las principales potencias turísticas mundiales.

Los organismos autónomos con finalidad turística creados por las administraciones locales suelen ser Patronatos Provinciales o Municipales de Turismo

(órganos autónomos de la Administración local para la prestación de un servicio público de índole turística), mancomunidades (agrupaciones voluntarias de municipios para la gestión en común de determinados servicios turísticos de competencia municipal) y consorcios (personas jurídicas formadas por la asociación de una Administración con empresas privadas, asociaciones o personas físicas, con fines de promoción y comercialización turística). A título de ejemplo se pueden citar las Oficinas de Congresos, que en el caso concreto de Madrid se le da el nombre de *Madrid Convention Bureau*, y está integrada en el Patronato Municipal de Turismo, funcionando como un departamento especializado para la promoción de la capital como destino de congresos, en colaboración con el sector privado (Vogeler y Hernández, 2000).

La distribución territorial local presenta numerosas divisiones administrativas, lo que unido a la diversidad de entes locales conduce a cierta complejidad en la delimitación de los productos turísticos y a la proliferación de marcas turísticas, con el riesgo de saturar al consumidor y provocar más confusión que diferenciación, por lo que desde una perspectiva de marketing es importante la coordinación entre municipios vecinos, o incluidos en una misma comarca, si existe administrativamente, y la implicación de la comunidad local (Bigné, Font y Andreu, 2000).

Se va avanzando en la consolidación de figuras mancomunadas o consorciales con fines turísticos, como las redes de municipios relacionadas con las ciudades patrimonio de la Humanidad, el Camino de Santiago, la Ruta de la Plata (Suárez, 2002); no obstante, las figuras de los Patronatos siguen activas y desarrollando entre sus actuaciones acuerdos de cooperación con el sector privado.

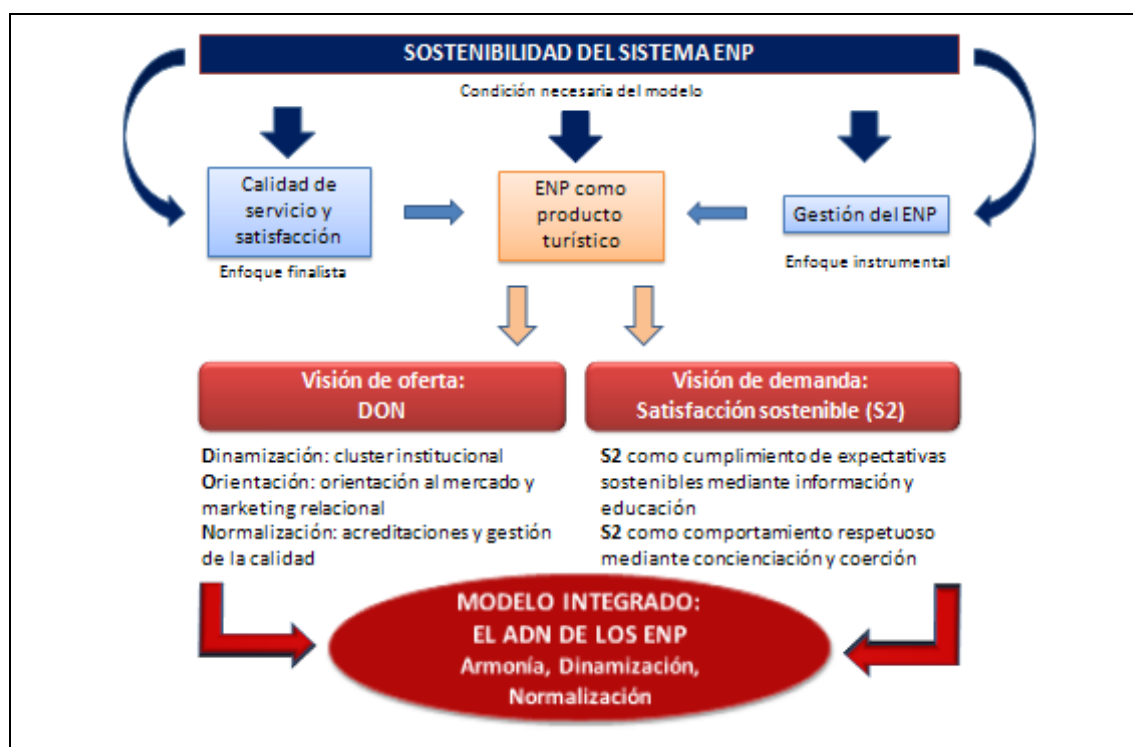
En general las actuaciones de las administraciones locales se coordinan con las administraciones de nivel superior. Tal sería el caso, por ejemplo del Ayuntamiento de Logroño, que en 2007 firmó un acuerdo con el Gobierno de La Rioja (nivel autonómico) y la Secretaría de Estado de Turismo (nivel central) para el desarrollo del Plan de Dinamización Turística «*Enoturismo en Logroño*»

6.5 ELEMENTOS DEL MODELO DEL ADN DE LOS ENP

El modelo del ADN de los ENP nos permite hacer una síntesis visual del marco teórico de la tesis, ilustrando los puntos más importantes en los que hemos trabajado a nivel teórico y en cierta forma ha servido de guía para el desarrollo de la investigación empírica.

El estudio de los ENP es un campo donde abundan los posibles enfoques de investigación. En nuestro caso hemos querido centrarnos en el estudio de la calidad de servicio y la satisfacción, pero considerando todos los agentes implicados. En la **figura 6.1** se sintetiza este planteamiento integrador que pasamos a desarrollar en los siguientes puntos.

Figura 6.1. Modelo contextual de la calidad de servicio y la satisfacción en los ENP



Fuente: Elaboración propia

El modelo del ADN de los ENP es un esquema de interacciones principalmente fundamentadas en la literatura especializada consultada para realizar esta investigación. Con él buscamos poner de relieve las variables movilizadoras de la

calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes, tanto las relacionadas con la gestión del ENP como las más directamente relacionadas con el propio visitante y su experiencia turística.

6.5.1 SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA ENP

Si bien el punto de partida de nuestra investigación es la calidad de servicio y la satisfacción en los ENP, la idiosincrasia de estos ecosistemas protegidos legalmente mediante la intervención pública, en un territorio donde vive una población local, se desarrollan actividades económicas, y llegan turistas que quieren visitar el ENP, hace necesario realizar una labor de contextualización. En este sentido, entendemos que la sostenibilidad del ENP establece el marco necesario para estudiar la calidad de servicio y la satisfacción de sus visitantes, ya que concebimos este espacio como un sistema donde interactúan diversos agentes públicos y privados, con intereses propios, a veces complementarios, a veces incompatibles.

La actual filosofía de gestión que caracteriza a los ENP incide tanto en la conservación del espacio como en su disfrute por parte de los visitantes, combina protección y turismo. De esta forma, los ENP asumen un papel de ejes integradores desde el punto de vista de la sostenibilidad, desarrollando una gestión basada en el equilibrio entre los intereses medioambientales, económicos y sociales.

6.5.2 EL ENP: UN PRODUCTO TURÍSTICO SOSTENIBLE

El estudio de la calidad de servicio y, sobre todo, de la satisfacción remite a aspectos internos de percepción, interpretación y valoración subjetiva del individuo. Se trata por tanto de un objeto de estudio que tiene un enfoque predominantemente finalista: se analiza en qué medida el individuo ha percibido un buen servicio y su grado de satisfacción. El sentido común y la literatura especializada corroboran que en la medida en que exista una mayor calidad de servicio, se generará una mayor satisfacción en los clientes, entiéndase en los turistas y visitantes de los ENP.

Este enfoque finalista precisa complementarse de un enfoque más instrumental, que haga alusión a las variables de la gestión de los ENP que inciden en la calidad de servicio y la satisfacción. Los gestores de estos espacios deben dotarlos de las instalaciones, elementos y personal necesarios para poder ofrecer unos estándares de calidad de servicio altos y adecuados a las necesidades de los visitantes. De esta forma, se estará en condiciones de generar una experiencia de ocio y turismo positiva y, en definitiva, la satisfacción de los usuarios.

Así, uniendo los dos enfoques, podemos hablar del ENP como de un auténtico producto turístico sostenible, donde se tienen en cuenta las posibilidades turísticas del espacio y su área de influencia, así como el impacto medioambiental, social y económico de esta actividad. Con estas pautas el ENP se convierte no solo en un producto turístico susceptible de ser comercializado, sino en un producto turístico sostenible, pues las exigencias de sostenibilidad forman parte de su propia esencia.

La consideración del ENP como un producto turístico sostenible tiene incidencias importantes para todos los agentes implicados. Se trata de un producto que va a estar en el mercado y sujeto, por tanto, a variables relacionadas con la oferta y la demanda. Teniendo presente esto y que nuestro interés está centrado en la calidad de servicio y la satisfacción del ENP, podemos considerar dos visiones:

- La visión de demanda, relacionada con el visitante y su satisfacción, y en concreto, con lo que hemos denominado satisfacción sostenible (S2).
- La visión de oferta, vinculada a la gestión del ENP, y más específicamente, con tres factores clave: la orientación y la normalización, variables que sintetizamos en el acrónimo DON.

6.5.3 LA VISIÓN DE OFERTA DEL MODELO: DON

La visión de oferta contempla las acciones que pueden desarrollar los ENP para favorecer la calidad de servicio percibida por los visitantes y su satisfacción organizados en torno a los tres factores clave: dinamización, orientación y normalización.

La dinamización es un factor muy ambicioso, que hemos articulado planteando la necesidad de orientar el funcionamiento de los ENP como auténticos *clusters* o distritos turísticos. Este planteamiento se fundamenta en que las características y el funcionamiento de un ENP lo acercan al concepto de *cluster* y distrito industrial. En concreto los ENP funcionarían como *microclusters* donde interactúan las administraciones públicas, la iniciativa privada y la propia población residente.

6.5.4 LA VISIÓN DE DEMANDA DEL MODELO

El ENP debería tener entre sus prioridades la satisfacción de sus visitantes, ahora bien, esta satisfacción no puede producirse a cualquier precio. Es necesario comprender que la satisfacción debe encuadrarse en el contexto de la sostenibilidad del sistema ENP.

Nuestro planteamiento fundamental es que en el contexto de la satisfacción de los visitantes de un ENP es necesario hablar del concepto de satisfacción sostenible, es decir, que la satisfacción esté en función de unas expectativas sostenibles, adaptadas, condicionadas por el respeto al ENP. Para lograr una satisfacción sostenible es fundamental desarrollar la información y la educación.

En este sentido la calidad de servicio es una fórmula adecuada para mejorar la experiencia y la satisfacción del consumidor, trabajando para equipar el ENP con instalaciones adecuadas, pero también a nivel de información y de educación, potenciando el papel de los Centros de Educación Ambiental como elemento fundamental del ENP, promoviendo que sea visitado por los turistas y excursionistas en su estancia en el ENP.

Por último, entendemos que la satisfacción sostenible ha de propiciar comportamientos respetuosos con el medio ambiente, sobre todo en aquellas personas receptoras de la información y la educación. En cualquier caso, siempre habrá que recurrir a la coerción para lograr en determinados visitantes un comportamiento cívico y adecuado para la preservación del ENP.

6.5.5 EL MODELO INTEGRADO: EL ADN DE LOS ENP

El ADN de los ENP pretende ser un modelo integrado para lograr la calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes, al tiempo que se respetan las necesidades de protección del espacio y las necesidades e intereses del total de agentes implicados más o menos directamente en su gestión: las administraciones públicas, los gestores de los ENP, la población residente, las empresas de la zona en general, y turísticas y de ocio/recreativas en particular.

El modelo del ADN de los ENP integra las visiones de oferta y de demanda comentadas en los anteriores apartados y hace referencia al conjunto de factores clave que pueden determinar el óptimo funcionamiento del ENP, cumpliendo con su doble misión de protección y uso público, y añadiendo una función de dinamizador económico. De esta forma el ENP se convierte en una pieza clave para integrar los intereses de todos los agentes implicados: administraciones, empresas, residentes y los propios turistas y visitantes.

Los factores clave considerados por el modelo son tres: Armonía, Dinamización y Normalización. Juntos configuran el acrónimo ADN, que además nos remite a la esencia, al código genético que determina las cualidades y la vida de todo ser vivo. Y el ENP es un ser vivo, por su condición de ecosistema, si no se protege y se dinamiza puede morir. El interés general de todos debe ser que los ENP se mantengan, estén vivos para que todos podamos disfrutarlos ahora, pero también las generaciones venideras en el futuro.

La armonía plantea la ineludible necesidad de la sostenibilidad como guía de cualquier actividad del ENP y particularmente el turismo, lo que delimita las posibilidades a la hora de diseñar productos turísticos, el posicionamiento del ENP como destino turístico y la experiencia del turista.

La dinamización nos remite a la necesidad de dar a conocer el destino ENP a los potenciales clientes interesados en recibir experiencias turísticas sostenibles.

La normalización hace referencia a todos los procesos de gestión de calidad, y en concreto gestión de la calidad de servicio, estableciendo sistemas de gestión de la calidad, así como los principios de la gestión de la calidad como el *benchmarking* y la mejora continua para buscar la satisfacción de los clientes internos y externos, en definitiva, del conjunto de agentes implicados o *stakeholders*.

7 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

7.1 OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los objetivos específicos de esta investigación empírica, definidos a partir del conocimiento aportado por el marco teórico, se enuncian a continuación:

- Determinar la situación de la gestión de calidad en los ENP, identificando su nivel de adecuación y los efectos que produce en los agentes implicados.
- Valorar el papel de la calidad de servicio en la cultura organizativa, la gestión y la estructura de los ENP.
- Identificar los elementos clave de la excelencia en la calidad de servicio en los ENP.
- Identificar los catalizadores de la puesta en marcha de un ENP y los dinamizadores que permiten su mantenimiento sostenible a través del equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados.
- Consensuar los retos para lograr una actividad turística sostenible en los ENP, que integre conservación, calidad de servicio y satisfacción, proponiendo enfoques de gestión que potencien este turismo.

De todos los anteriores objetivos (a excepción del último) se derivan una serie de hipótesis de trabajo para contrastar mediante los resultados de la investigación empírica. El último objetivo tiene un planteamiento también empírico pero más ambicioso que el de los otros objetivos. Se trata del objetivo empírico que guía esta tesis y su principal aportación, la identificación de las posibles tendencias que van a definir la gestión y la actuación de los ENP para lograr una actividad turística sostenible y satisfactoria para todos los agentes. Para ello se ha elegido una técnica prospectiva, el método Delphi, a través del cual se han conocido las opiniones, y buscado el consenso, de un grupo de expertos sobre el tema objeto de la investigación.

En relación con el objetivo enunciado en primer lugar procede formular las hipótesis siguientes (H1, H2):

H1. La calidad es un modelo de gestión adecuado para los ENP por los efectos positivos que tiene en la propia conservación del espacio y en los agentes en él implicados (población local, empresas, visitantes) y por su capacidad para fomentar el compromiso de todos ellos con la conservación y la sostenibilidad del territorio.

Siguiendo a Martínez (1999), esta hipótesis se ha formulado como una hipótesis teórica, por lo que su validación exige la contrastación científica de las siguientes hipótesis básicas:

H1a La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona.

H1b La gestión de la calidad en los ENP contribuye a su conservación.

H1c La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes.

H1d El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP.

H2. La calidad está integrada en la gestión de los ENP. Esta integración, a nivel estratégico, implica la incorporación de la calidad en los objetivos estratégicos de los ENP y, a nivel operativo, la dotación de los recursos necesarios para su implantación a nivel operativo.

Para validar esta hipótesis teórica H2, se requiere la contrastación de las siguientes hipótesis básicas:

H2a La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP.

H2b. Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad.

H2c. Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad.

H2d. La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP.

Del objetivo considerado en segundo lugar se derivan las siguientes hipótesis teóricas (H3, H4, H5):

H3 La calidad de servicio es un intangible integrado en la cultura organizativa de los ENP, por lo que cuenta con el compromiso de los gestores y la participación de los trabajadores.

La validación de la hipótesis teórica H3 requiere la contrastación de las siguientes hipótesis básicas:

H3a Existe un compromiso firme por parte de los gestores de los ENP con la calidad de servicio.

H3b La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados.

H4. Asumiendo la reconocida influencia de la calidad de servicio en la satisfacción, un factor determinante del papel de la gestión de los ENP en la satisfacción de los visitantes es la visibilidad que posee la calidad de servicio, pues se trata de una variable que los visitantes perciben fácilmente.

Esta hipótesis principal exige para su validación contrastar estadísticamente las siguientes hipótesis secundarias:

H4a La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados.

- H4b La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP.
- H4c Los visitantes perciben la calidad de servicio de los ENP.
- H5 La calidad de servicio en los ENP tiende a estructurarse más desde planteamientos de sostenibilidad que compatibilicen conservación y satisfacción, que desde un enfoque de «marketing empresarial», basado en la satisfacción de las necesidades y deseos de los visitantes (orientación al cliente), y no siempre compatible con la sostenibilidad del sistema. Es decir, para lograr la satisfacción, se priorizan aspectos como por ejemplo los valores paisajísticos y la educación ambiental (más vinculados con la sostenibilidad), en lugar de otros como el conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes o una oferta de ocio y recreativa adaptada a las preferencias de los visitantes (más vinculados con el marketing empresarial y su tradicional orientación al cliente).**

A partir de esta hipótesis se plantean las siguientes hipótesis derivadas:

- H5a La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP.
- H5b El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP.
- H5c La calidad de servicio en los ENP parte del conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes.
- H5d Actualmente la oferta de ocio y recreativa en los ENP responde a las necesidades y preferencias de los visitantes.
- H5e En general, las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP.

- H5f La calidad de servicio forma parte de las estrategias de marketing de los ENP.

A partir del tercer objetivo, se deriva la siguiente hipótesis teórica:

- H6 La excelencia en la calidad de servicio en los ENP se orienta hacia el concepto de «Calidad de Servicio Sostenible Ampliada a todos los Stakeholders» (calidad de servicio basada en el equilibrio entre conservación y satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP). Es decir, las claves de esta excelencia se centran en aspectos internos del ENP que fijan las condiciones necesarias para lograr el equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados en general y de los visitantes en particular.**

La validación de esta hipótesis principal, exige contrastar las hipótesis secundarias que se enuncian a continuación:

- H6a Las claves de la excelencia estadísticamente más significativas son internas. El umbral mínimo queda establecido en el 50%.
- H6b Las diferencias de medias entre el factor interno más valorado y el factor externo más valorado son significativas.

El cuarto objetivo supone asumir las siguientes hipótesis teóricas (H7, H8, H9):

- H7. La puesta en marcha de un ENP supone un verdadero proyecto de inversión sostenible que requiere de una adecuada planificación, del consenso entre agentes y de unos recursos mínimos que permitan generar un *output* de sostenibilidad (medioambiental, social y económica), basado en el equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados.**

La validación de esta hipótesis teórica exige la contrastación estadística de las siguientes hipótesis básicas:

- H7a La declaración de un paraje como ENP es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos.
- H7b La declaración de un paraje como ENP es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...).
- H7c La declaración de un paraje como ENP mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales.
- H7d La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados.
- H7e La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados.
- H8 La declaración de un ENP representa una oportunidad económica para la zona y los agentes implicados si se configura el ENP como un producto turístico sostenible, lo que exige un esfuerzo de planificación, innovación y consenso para lograr el necesario equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados.**

La validación de la hipótesis teórica H8 exige contrastar estadísticamente la las siguientes hipótesis básicas:

- H8a La declaración de un paraje como ENP incentiva la actividad turística de la región.
- H8b Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible.
- H8c El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados.

- H8d Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados.
- H8e La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- H8f Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos.
- H8g Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- H9 Una forma de potenciar la calidad de servicio sostenible ampliada a todos los *stakeholders*, en el contexto de los ENP como productos turísticos sostenibles y tomando como referencia principal al visitante (aunque también puede influir en el resto de *stakeholders*), es a través de la educación ambiental y, en concreto, mediante un papel activo de los Centros de Educación Ambiental.**

Para validar la hipótesis teórica H9 se precisa contrastar las siguientes hipótesis básicas:

- H9a La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP.
- H9b La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP.
- H9c Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP.

- H9d Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante.
- H9e La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular.

7.2 METODOLOGÍA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos e hipótesis formulados en este trabajo, la investigación empírica se ha articulado metodológicamente mediante la recolección de las opiniones de un panel de 31 expertos y profesionales en diversos campos de la gestión de ENP, utilizando como técnica el método Delphi, una técnica prospectiva basada en la búsqueda del consenso de un grupo de expertos sobre una temática, preguntando a través de una encuesta la misma cuestión sucesivamente, acompañando la pregunta de los resultados obtenidos anteriormente.

En nuestra investigación hemos desarrollado tres olas con un matiz importante, la primera ronda tuvo un carácter exploratorio, y sirvió para delimitar las variables a estudiar en la segunda ronda. Las preguntas formuladas en la segunda ronda se repitieron en la tercera buscando el consenso característico del Delphi. Esto ha configurado la posibilidad de trabajar con dos técnicas diferentes: en primer lugar el método Delphi en su sentido estricto, a partir de la información de la segunda y tercera vueltas. En segundo lugar, la realización y análisis de dos encuestas, la primera ronda y la segunda ronda, que han sido sometidas a un tratamiento estadístico más completo para contrastar las hipótesis formuladas en la investigación.

7.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DELPHI

Un estudio Delphi consiste en un *«método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo»* (Landeta, 1999: 32). Esta estructuración se basa en el anonimato de los participantes, la repetición o retroacción controlada y el tratamiento estadístico de las respuestas, y asume que el conocimiento colectivo logrado es superior al conocimiento individual. La información de un grupo de especialista abarca más perspectivas y está más contrastada que la información que pueda aportar una sola persona, aunque sea el experto más cualificado, un grupo de especialistas posee más información (Gallego y Juliá, 2003).

Con estas bases, el método se basa en recoger mediante un cuestionario anónimo las opiniones de un panel de expertos, que previamente han sido informados de las características del método y han mostrado su predisposición a participar. La información recabada es analizada y reenviada a los expertos para que si lo estiman conveniente, modifiquen su opinión inicial. De esta forma se inicia un proceso iterativo para lograr la convergencia de las repuestas (Flores, 2007). A cada una de estas iteraciones se le denomina «*ronda*», «*vuelta*», «*ola*» o «*circulación*».

A diferencia de una encuesta, el Delphi no busca la existencia de diferencias estadísticamente significativas, sino el perfilado del escenario más probable mediante la convergencia opinática. Se trata de un método sistemático e iterativo de análisis prospectivo que permite la obtención de información subjetiva o cualitativa, aunque con un buen nivel de precisión, que resulta adecuado en contextos de información imperfecta. Es el resultado de combinar el conocimiento y experiencia de expertos de diversos campos buscando conformar un consenso sobre el tema objeto de estudio, a partir de sus opiniones libres, independientes y confidenciales y de la compartición anónima de esta información (cuantificando la opinión del grupo mediante estadísticos como media, mediana, cuartiles, etc.), de forma que pueden refinar sus posiciones mediante este proceso de retroalimentación controlada (Camisón *et al.*, 2009; Flores, 2007).

Los resultados obtenidos se basan más en la experiencia y las expectativas personales que en teorías científicamente contrastadas (Flores, 2007), de lo que se deduce que cuando los tópicos a investigar lleven a juicios subjetivos, más que a técnicas analíticas precisas, el método Delphi resultará más conveniente (Pulido, 2007).

La técnica Delphi tiene un origen militar y se remonta a los años 40 del siglo XX, luego, especialmente a partir de la década de 1960 se empieza a utilizar con fines sociales y económicos. Su campo de aplicación se ha extendido ampliamente por su metodología y la multitud de objetivos que puede alcanzar, así se ha aplicado en campos tan diversos como la planificación (urbanística, presupuestaria, sanitaria, medioambiental, etc.); la detección de tendencias y escenarios de futuro alternativos; y la descripción de las características básicas de fenómenos complejos, tanto económicos como sociales (Delbecq *et al.*, 1989).

Esta flexibilidad hace que el Delphi sea una herramienta adecuada para nuestra investigación. Como señalan Camisón *et al* (2009) ha sido frecuentemente utilizado para hacer un diagnóstico de la situación de diferentes cuestiones relacionadas con la gestión y para perfilar su probable evolución en términos de tendencias, opiniones mayoritarias o escenarios de futuro (Camisón *et al.*, 2009). Además, Pulido (2007) y Flores (2007) destacan la importancia obtenida por esta herramienta en las investigaciones sobre turismo, señalando las publicaciones de numerosos estudiosos que han empleado el Delphi en turismo. De hecho las tesis doctorales de estos profesores tratan sobre el turismo en ENP y utilizan como herramienta el método Delphi (Pulido, 2005 y Flores, 2007).

7.2.2 LA CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS EN EL ESTUDIO DELPHI

La selección rigurosa de los expertos que forman parte del panel es fundamental para la validez de un estudio Delphi. Cuanto mayor sea el dominio del tema de estos profesionales parece obvio que los resultados serán más concluyentes, consiguiéndose el buscado proceso de convergencia hacia la postura más cercana a la verdad (Camisón *et al.*, 2009). Así para la constitución de nuestro panel de expertos se utilizaron fuentes como EUROPARC, tesis doctorales sobre la materia, publicaciones, e incluso, en alguna ocasión, las recomendaciones de los propios expertos consultados (en este caso consideramos más importante la recomendación que el posible peligro de interferencia entre estos expertos, pues una condición teórica es el anonimato de los integrantes del grupo).

Estas fuentes nos posibilitaron los datos de contacto de un nutrido grupo de personas de toda la geografía española, dado que nuestra investigación no tiene un ámbito local sino nacional. Por esta razón se descartó la visita personal y se trabajó mediante contacto telefónico y por correo electrónico. Finalmente el proceso se cerró incorporando a un total de 31 expertos, a los que se informó debidamente de las características de la técnica y de su papel en la investigación. Posteriormente se les fue avisando del lanzamiento de las sucesivas olas del Delphi, así como del cierre y de los resultados de cada ola.

Este grupo de 31 expertos está constituido por profesores universitarios en la investigación de los ENP, directores de ENP, personal técnico de la Administración central y de las comunidades autónomas y expertos consultores sobre la materia.

Hay que señalar que el tamaño del panel es otro relevante criterio de validez (Vernette, 1997). Aunque se reconoce que la probabilidad de error de un grupo al realizar una estimación es menor que la media de error de las predicciones de los individuos, también se acepta que esto no conduce necesariamente a la formación de grupos grandes, pues la mejora lograda se va reduciendo conforme aumenta el número de expertos. El umbral mínimo se fija en 7 expertos, un tamaño de entre 10 y 15 expertos puede ser suficiente y, en general, se desaconseja un número mayor de 30 (Delbecq, Van de Ven y Gustafson, 1975). Este intervalo entre 7 y 30 expertos garantiza la obtención de resultados significativos desde el punto de vista estadístico (Landeta, 1999; Gallego y Juliá, 2003).

Nuestro panel excede en un único elemento la cifra teóricamente adecuada, por lo que estamos en un límite aceptable para conseguir unos resultados válidos. No obstante, estos límites hay que tomarlos siempre más como guía que como norma. Como señala Ortega (2008), no se puede hablar de un número óptimo de expertos al venir determinado por factores como el ámbito geográfico, la diversidad de colectivos afectados, las áreas de actividad laboral de los mismos, etc. Además, hay que tener presente la tasa de abandonos tras la primera participación. De hecho en nuestro caso, aunque los 31 expertos participaron en las dos primeras olas, en la tercera ronda este número se redujo a 30. Por tanto, aunque en nuestra investigación se puede afirmar que la participación se ha mantenido prácticamente intacta en las tres olas, hay que ser conscientes de que el abandono de unos pocos expertos puede distorsionar los resultados finales pues se trabaja con un panel reducido.

7.2.3 TÉCNICA DE ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS EN EL ESTUDIO DELPHI

Las tres rondas que configuran este estudio Delphi se realizaron mediante la técnica de la encuesta. En concreto, la recogida de datos se desarrolló pidiendo a los expertos que cumplimentasen el cuestionario de cada vuelta de forma *online*, utilizando la herramienta de realización de encuestas *online* de la empresa Encuesta Fácil (www.encuestafacil.com). Esta herramienta permite enviar los cuestionarios, grabar las respuestas y exportar la matriz de datos a otras aplicaciones, elaborando además de manera automática, un informe de resultados, que se envió a los encuestados para obtener su retroalimentación en las sucesivas rondas de preguntas. Adicionalmente, para el análisis más depurado y exhaustivo de los datos se empleó el programa estadístico SPSS versión 15.0.

La primera ronda, siguiendo la metodología de trabajos como el de Pulido (2005), tuvo un carácter más exploratorio, recabando información variada que nos permitió una toma de contacto conceptual con la materia de estudio, sondeando la relevancia que para los expertos tenían diversos aspectos que nosotros, a raíz de la revisión bibliográfica y teniendo en cuenta nuestros objetivos de investigación, considerábamos que podían ser significativos. Esta ola se inició el 14 de febrero de 2011 y la mayoría de los expertos respondieron en los primeros días, no obstante la encuesta se alargó hasta el 23 de marzo de 2011 a la espera de la respuesta de uno de los expertos, quien ya nos había comunicado la imposibilidad de responder antes.

Tras analizar los datos obtenidos se invitó a los expertos a participar en una segunda ola, que ha sido la base para desarrollar el método Delphi en su sentido más estricto. De esta forma, cuando se dispuso de los resultados de esta segunda ronda, se propuso a los expertos participar en una tercera ronda donde volvieron a valorar las afirmaciones de la segunda vuelta, a partir del informe de los resultados obtenidos en términos de distribución de frecuencias y valoraciones medias otorgadas por el grupo a cada una de las afirmaciones propuestas para su valoración. Junto a este informe se remitió otro a cada experto con las valoraciones que él había emitido para que así comparase y meditara si mantenía o cambiaba su valoración.

Hay que señalar como dato significativo que todos los expertos que participaron en la primera ronda colaboraron de nuevo en la investigación. La segunda ronda se realizó entre el 28 de octubre y el 22 diciembre de 2011. Más de un tercio de los 31 expertos (11 en total) respondieron el primer día que se abrió el cuestionario, y los restantes a lo largo del mes de noviembre. No obstante, el cuestionario se cerró el 22 de diciembre a la espera de la respuesta de un experto.

En cuanto a la tercera ola, se realizó entre junio y septiembre de 2012. El periodo estival obligó a alargar el plazo de respuesta para lograr mantener la participación hasta el final de todos los expertos. Finalmente, del total de 31 participantes iniciales se consiguió la respuesta de 30 de ellos por lo que el panel de la tercera vuelta fue prácticamente el mismo que el de las anteriores.

Las valoraciones obtenidas en la tercera vuelta variaron poco con respecto a la segunda ronda. Este grado de convergencia en las opiniones de los expertos, el aumento de los plazos de respuesta y el hecho de perder ya un participante, nos llevó a la decisión de concluir el Delphi con esta tercera ronda. En realidad se trataba de la segunda ronda desde el enfoque ortodoxo del método Delphi, pero desde el punto de vista práctico y real era ya la tercera vuelta: una nueva ronda habría sido ya excesiva, arriesgándonos a perder la colaboración de muchos de los expertos del panel.

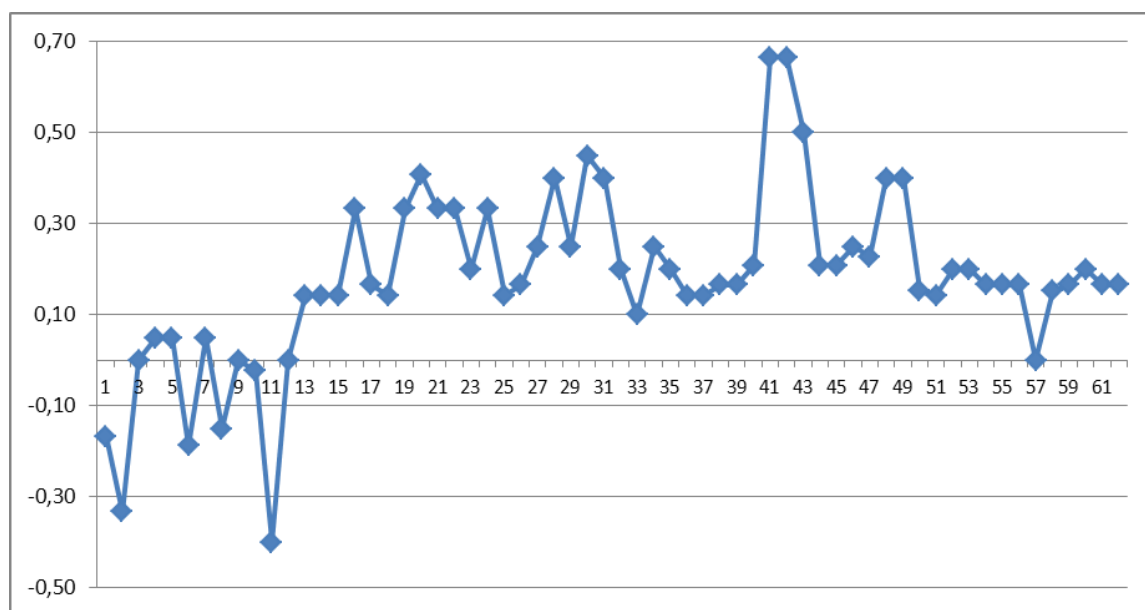
Con frecuencia hay que hacer más de dos iteraciones para obtener un grado satisfactorio de convergencia en las opiniones, pero también existen evidencias que confirman que aunque la convergencia avanza con cada iteración, tras pocas vueltas se alcanza el punto de equilibrio (Camisón *et al.*, 2009). Lo más habitual es realizar dos circulaciones (Flores, 2007).

Algunos estudios (Gallego y Juliá, 2003; Camisón *et al.*, 2009) utilizan el denominado índice de variación del recorrido intercuartílico relativo para medir el nivel de estabilidad grupal de los resultados entre rondas sucesivas y contar con un baremo de referencia del nivel de estabilidad. En el contexto de los estudios Delphi consultados el rango intercuartílico relativo se define como la diferencia entre los cuartiles superior (tercer cuartil) e inferior (primer cuartil), diferencia que representa el recorrido intercuartílico, dividido por la mediana, aunque también se puede considerar como el

cociente entre el recorrido intercuartílico y la suma de los cuartiles superior e inferior (Fernández, Córdoba y Cordero, 2002).

Si tomamos como referencia este criterio y seguimos la regla de decisión aplicada por Camisón *et al.* (2009) de detener el proceso si la variación del recorrido intercuartílico relativo de la última ronda realizada con respecto a la anterior es como máximo de $\pm 0,5$ al menos en el 80% de las variables del cuestionario, entonces nuestro proceso se detendría en la tercera ronda. Dado que el cuestionario que empleamos en la segunda y tercera olas contaba con 62 variables sujetas a valoración, en el **gráfico 7.1** se observa que más del 80% de esas variables se sitúan por debajo de 0,5: sólo dos lo superan, el 3,2% del total de las 62 variables. Más aun, si situamos el nivel máximo en 0,4 sólo hay cuatro variables que lo superan (un 6,5%). Solo si bajamos ese nivel máximo hasta 0,3 contaríamos con 16 variables romperían el límite (14 por arriba, 2 por abajo), un 25,8% del total de variables.

Gráfico 7.1. Índice de variación del recorrido intercuartílico relativo (3ª ronda)

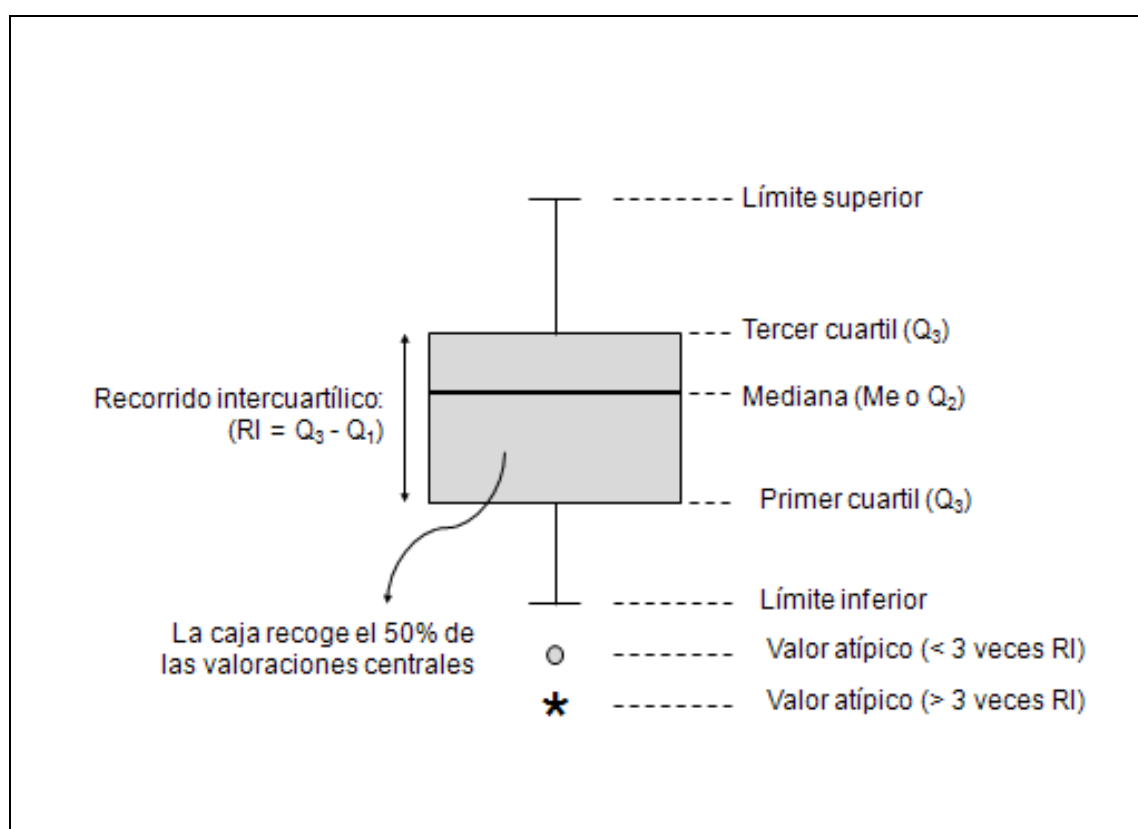


Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

De forma complementaria, la observación de los diagramas caja nos permite también constatar visualmente la convergencia de las opiniones de los expertos, localizadas dentro del recorrido intercuartílico, lo que refuerza la decisión de parar el proceso e iniciar el análisis final de la información.

El diagrama de caja es una forma que de mostrar la distribución de una variable de tipo cuantitativo y los valores atípicos localizados útil para nuestro estudio. Al igual que la mediana es una medida de tendencia central alternativa a la media, el rango intercuartílico puede considerarse como una alternativa a la desviación típica para medir la dispersión de los datos (Ferrán, 2001). El diagrama de cajas recoge todos estos estadísticos (primer cuartil, mediana, tercer cuartil, y por tanto, recorrido intercuartílico), representando cada variable cuantitativa a partir de la estructura que aparece reflejada en el **gráfico 7.2**.

Gráfico 7.2. Interpretación de un diagrama de caja



Fuente: Elaboración propia

Así en un diagrama de cajas como en el que aparece en el **gráfico 7.2** distinguimos dos partes principales:

- Una caja cuyos límites inferior y superior vienen marcados por el primer y el tercer cuartil. La mediana (o segundo cuartil) se representa mediante una línea horizontal dentro de la caja. La caja representa el 50% de los casos, los más centrados (en el sentido de que el límite inferior deja fuera al 25% de los casos

y el límite superior, el 25% restante); y su altura coincide con el recorrido intercuartílico.

- Unas «*alas*» que representan los valores mínimo y máximo, tales que su distancia a los límites inferior y superior, respectivamente, de la caja es menor a una vez y media el rango intercuartílico. Los valores que distan de los límites inferior o superior de la caja una vez y media el rango intercuartílico serán considerados como valores aislados o extremos, representándose mediante los símbolos «O», si dista menos de tres veces, y «X» si dista más.

Por último, tenemos que señalar que considerando las desviaciones típicas obtenidas en las 62 afirmaciones propuestas a los expertos para su valoración, se observa una disminución de la dispersión en 45 de ellas, el 72,6% del total considerado.

7.2.4 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS EN EL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

El contraste de las hipótesis se ha realizado aplicando la prueba T de Student de una muestra con un nivel de confianza del 95% a las valoraciones obtenidas por los expertos en el cuestionario de la primera vuelta (hipótesis básicas asociadas a H1, H2, H3, H4 y H5) y en el cuestionario de la segunda vuelta (hipótesis básicas asociadas a H7, H8, H9). En cuanto a la hipótesis 6, también asociada a la segunda vuelta, para su contrastación se ha empleado la prueba binomial. Respecto a la tercera ola se optó por no utilizarla para el contraste de hipótesis. El sentido de la tercera ola es la búsqueda del consenso propio del método Delphi, al ser iguales las afirmaciones planteadas para su valoración que las de la segunda vuelta, y en cierta forma, por homogeneizar los resultados, dado que las preguntas de la primera vuelta sólo se plantearon una vez, al tener una función más orientativa para formular las afirmaciones finales de la segunda y tercera vuelta.

Para el contraste con la prueba T de una muestra, se tomó como valor medio de la población el 4, que en la escala empleada de 1 a 7 está asignado al nivel Neutral (1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- Bastante en desacuerdo, 3.- Parcialmente en

desacuerdo, 4.- Neutral, 5.- Parcialmente de acuerdo, 6.- Bastante de acuerdo, 7.- Totalmente de acuerdo). De esta forma sólo se han considerado como hipótesis contrastadas y aceptadas aquellas afirmaciones cuya media muestral ha resultado ser significativamente superior a 4, esto es, cuando la diferencia entre el valor medio de la afirmación y el valor 4, para un nivel de confianza del 95% obtenía un valor t positivo y una significación inferior a 0,05.

No obstante, la prueba T también se ha empleado de forma generalizada en el análisis de todas las valoraciones obtenidas por el método Delphi para lograr una mayor robustez en los resultados, distinguiendo así entre afirmaciones que reflejan la opinión de los expertos (donde las diferencias de medias no han resultado significativas) y tendencias representativas de la opinión general de los profesionales que desarrollan su actividad en torno a los ENP (afirmaciones con diferencias de medias significativas, positivas o negativas).

En la prueba binomial se tomó como proporción de prueba el 50% para contrastar la significación de las variables estudiadas, y la propia proporción de estas variables para comparar sus diferencias.

7.3 ANÁLISIS DE LA PRIMERA RONDA DEL ESTUDIO DELPHI

El cuestionario de la primera ronda, que figura en el anexo, buscaba recoger la opinión de los expertos a través de una escala Likert de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- Bastante en desacuerdo, 3.- Parcialmente en desacuerdo, 4.- Neutral, 5.- Parcialmente de acuerdo, 6.- Bastante de acuerdo, 7.- Totalmente de acuerdo) en torno a tres bloques fundamentales de información:

- Un primer bloque donde se pedía la opinión de los expertos sobre un total de 16 ítems relativos a la gestión de la calidad en los ENP.
- Un segundo bloque, donde se pedía a los expertos su valoración sobre un total de 11 afirmaciones relativas a la calidad de servicio, motivaciones, expectativas y satisfacción de los visitantes en los ENP.
- Un tercer bloque en donde se solicitaba a los expertos una valoración sobre ocho cuestiones relacionadas con el papel de marketing en la gestión de los ENP.

El cuestionario se completaba con dos preguntas adicionales. La primera de estas preguntas complementaba la batería de valoraciones sobre la calidad de servicio, motivaciones, expectativas y satisfacción de los visitantes. Se trataba de una pregunta semicerrada, en la que se solicitaba a los expertos que señalaran, a partir de una lista de variables, los factores que considerasen clave (hasta un máximo de 5) en la gestión de un ENP para lograr la excelencia. En esta lista de variables se añadía la opción «*Otros*» para que los expertos pudieran introducir posibles nuevas variables relevantes.

En la segunda pregunta, de carácter abierto, se solicitaba a los expertos que identificaran hasta un máximo de cinco problemas relacionados con la conservación a los que actualmente se enfrentan los ENP.

7.3.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ENP

El análisis de las opiniones sobre la gestión de la calidad en los ENP del panel constituido por 31 expertos lo hemos dividido en cuatro bloques principales de información:

- Un primer análisis introductorio sobre aspectos generales del conjunto de afirmaciones, recogiendo y comentando los estadísticos más representativos obtenidos.
- Un análisis univariante de cada una de las 16 afirmaciones sobre la gestión de la calidad en los ENP sometidas a la valoración de los expertos en el cuestionario, realizando tanto un análisis descriptivo como técnicas de inferencia basadas en la prueba T de una muestra.
- Un grupo de conclusiones sobre los resultados del análisis descriptivo de cada una de las afirmaciones.
- Otro grupo de conclusiones, que complementan y refuerzan las anteriores, sobre las afirmaciones que pueden considerarse como tendencias, al resultar su valoración media significativamente diferente a la valoración Neutral (4) según la prueba T de una muestra.

7.3.1.1 Aspectos generales

La primera vuelta del estudio Delphi se inició con una pregunta en la que se solicitaba a los expertos la valoración, en términos de acuerdo o desacuerdo, de 16 ítems relacionados con la gestión de la calidad en los ENP. El resultado obtenido aparece ordenado de menor a mayor media en la **tabla 7.1**, en donde además se recoge información sobre la mediana, la moda y la desviación típica de las valoraciones dadas por el conjunto de expertos a cada una de las afirmaciones propuestas. Recordemos que la valoración se hacía a través de una escala Likert de siete niveles: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (Bastante en desacuerdo), 3 (Parcialmente en desacuerdo), 4 (Neutral), 5 (Parcialmente de acuerdo), 6 (Bastante de acuerdo), 7 (Totalmente de acuerdo). Se han ordenado los ítems de menor a mayor en función de la valoración media obtenida.

Tabla 7.1. Valoraciones sobre la gestión de la calidad en los ENP

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad	2,32	2	2	1,222
En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)	2,32	2	1(a)	1,166
Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad	2,52	2	2	1,235
Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona	3,23	2	2	1,687
Existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP	3,26	3	2	1,413
La información generada en el proceso de gestión de calidad se utiliza en la gestión de los propios ENP	3,32	3	3	1,4
Los objetivos de calidad están identificados en los ENP	3,61	4	5	1,542
La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP	3,84	4	3(a)	1,809
La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP	4,84	5	7	1,864
La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP	5,06	6	6	1,861
La calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad	5,23	6	6	1,647
La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona	5,35	5	5	1,404
La gestión de la calidad contribuye a la conservación de los ENP	5,42	6	6(a)	1,858
El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad	5,45	6	6	1,434
El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP	5,55	6	6	1,362
La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes	5,97	6	7	1,303

(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

De forma general se observa que los datos medios oscilan entre puntuaciones que superan el 2 (Bastante en desacuerdo) y que no llegan al 6 (Bastante de acuerdo). Las medianas se sitúan en valores similares, oscilando también entre 2 y 6.

Las tres afirmaciones en las que existe mayor nivel de desacuerdo son «Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad» (media: 2,32), «En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)» (media: 2,32) y «Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad» (media: 2,52). Estas tres afirmaciones tienen la mediana situada en el valor 2 (Bastante en desacuerdo), y junto con la afirmación «Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona» son las que presentan una media inferior a 3.

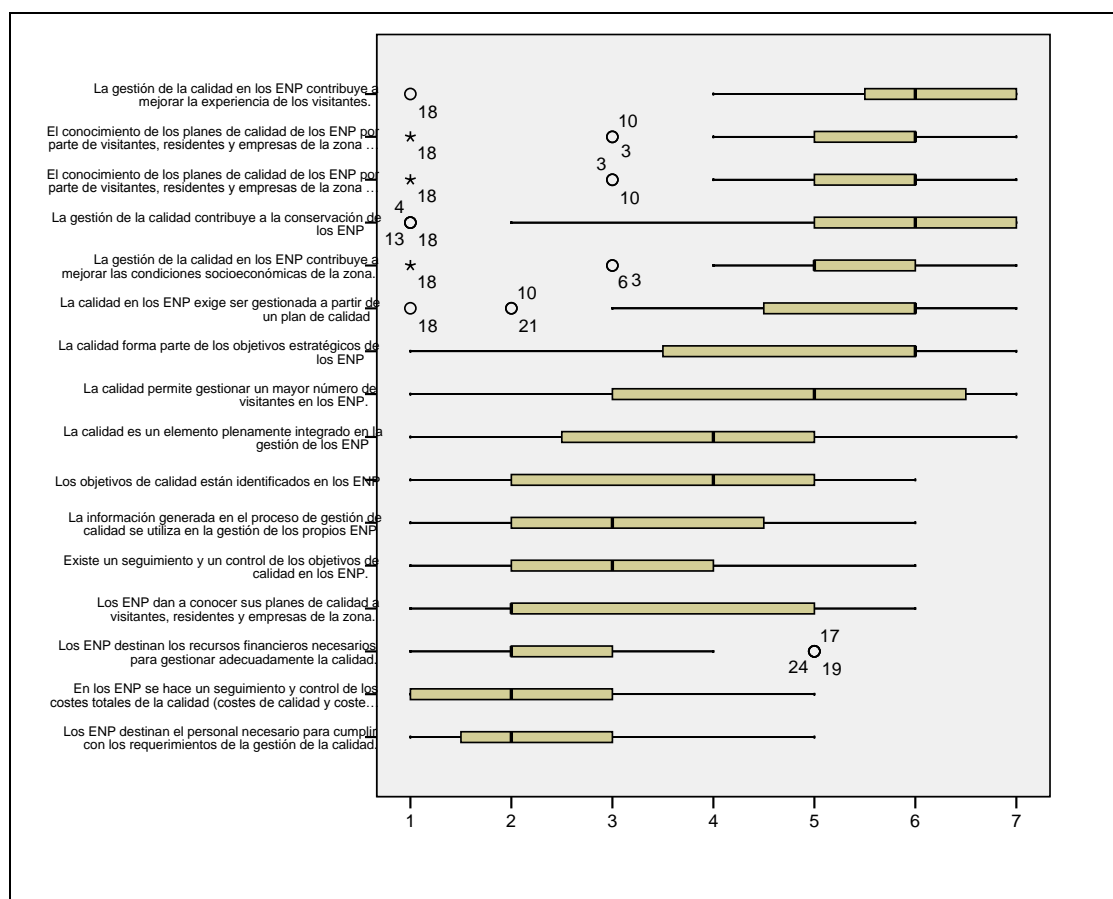
En el extremo opuesto, las afirmaciones sobre la gestión de la calidad que logran un mayor nivel de acuerdo son «La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes» con una media de 5,97, es decir, situándose prácticamente al nivel de Bastante de acuerdo; seguida de la afirmación «El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP» para la que la media se sitúa en 5,55, y muy de cerca, con una media de 5,45 la afirmación «El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad». Por otro lado, las medianas de las valoraciones dadas por los expertos a estas tres afirmaciones toman siempre como valor el 6 (Bastante de acuerdo).

Con estos datos se puede afirmar que en ninguna de las afirmaciones planteadas existe una gran unanimidad, aunque sí cierto consenso en los resultados. Las desviaciones típicas oscilan entre el 1,166 de la afirmación «En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)» y el 1,864 de la afirmación «La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP».

En el **gráfico 7.3** se recoge el diagrama de cajas para el conjunto de ítems contemplados para valorar la gestión de la calidad en los ENP. Para poder ofrecer el texto de cada afirmación con la mayor claridad posible se ha rotado el diagrama de cajas (la interpretación sigue siendo idéntica, aunque ahora la amplitud de la caja aparece en horizontal y la línea que representa la mediana en vertical). En el eje de

abscisas se representa la escala de valoración de 1 a 7 y en el eje de ordenadas se sitúan las diferentes afirmaciones de menor a mayor media, tomando como referencia el origen. Así, los ítems con menores valores medios están más cerca del origen; mientras que los ítems con medias más elevadas aparecen en la parte alta del gráfico.

Gráfico 7.3. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre la gestión de la calidad en los ENP



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.3.1.2 Análisis univariante

Entre las afirmaciones menos valoradas, lo que significa que los expertos están bastante en desacuerdo con ellas, destaca en primer lugar, como ya se ha dicho, «Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad», con una valoración media de 2,32 y una mediana de 2.

En la **tabla 7.2** puede verse que el 67,7% de los expertos se manifiestan Totalmente o Bastante en desacuerdo con esta afirmación, porcentaje que aumenta hasta el 83,9% si sumamos las opiniones Parcialmente en desacuerdo.

Tabla 7.2. Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	25,8	25,8	25,8
Bastante en desacuerdo	13	41,9	41,9	67,7
Parcialmente en desacuerdo	5	16,1	16,1	83,9
Neutral	2	6,5	6,5	90,3
Parcialmente de acuerdo	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por tanto, se puede afirmar que la opinión predominante entre los expertos es que los ENP no destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la calidad. Teniendo presente que todos los miembros del panel de expertos tienen una contrastada experiencia profesional y/o académica en la materia, se podría considerar que esta opinión es reflejo de la realidad de los ENP españoles y que, en términos generales, los ENP no destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la calidad.

No obstante, y dado que el panel de expertos es al fin y al cabo una muestra del universo de especialistas que trabajan en los ENP, hemos aplicado técnicas de inferencia estadística para dotar de más consistencia a los resultados y validar en la medida de lo posible su generalización.

Para lograrlo vamos a valorar si la diferencia entre el valor medio de las opiniones de los expertos y el valor Neutral (4) son significativas estadísticamente. Esto supone asumir que si participaran otros expertos como miembros del panel, los resultados serían similares y la diferencia continuaría siendo estadísticamente significativa. La técnica empleada es la prueba T de una muestra con un nivel de confianza del 95%. Para poder contrastar esta hipótesis, y poder dar una interpretación más general a los resultados de los expertos, construimos el contraste de hipótesis asumiendo los siguientes enunciados para la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1):

- H_0 : La diferencia entre el valor medio de la afirmación considerada (2,32) y el valor Neutral (4) es estadísticamente nula, por lo que se puede afirmar que es debida a oscilaciones del azar.
- H_1 : La diferencia entre el valor medio de la afirmación considerada (2,32) y el valor Neutral (4) es estadísticamente significativa, por lo que se puede afirmar que no es debida a oscilaciones del azar.

Al aplicar la prueba T de una muestra (prueba que asume que los datos están normalmente distribuidos; pero que sin embargo es bastante robusta frente a las desviaciones de la normalidad), como se puede comprobar en la **tabla 7.3** obtenemos que la diferencia entre estos valores (-1,677) tiene un valor t de -7,645 y una significación, para un nivel de confianza del 95% de $0,000 < 0,05$, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que la diferencia de medias es significativa (aunque en sentido contrario a la afirmación propuesta). Es decir, se puede afirmar que la opinión general es que los ENP no destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la calidad.

Tabla 7.3. Análisis de diferencias de medias en la afirmación «Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad»

Valor de prueba: 4						
	t (Inferior)	gl (Superior)	Sig. (bilateral) (Inferior)	Diferencia de medias (Superior)	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad	-7,645	30	,000	-1,677	-2,13	-1,23

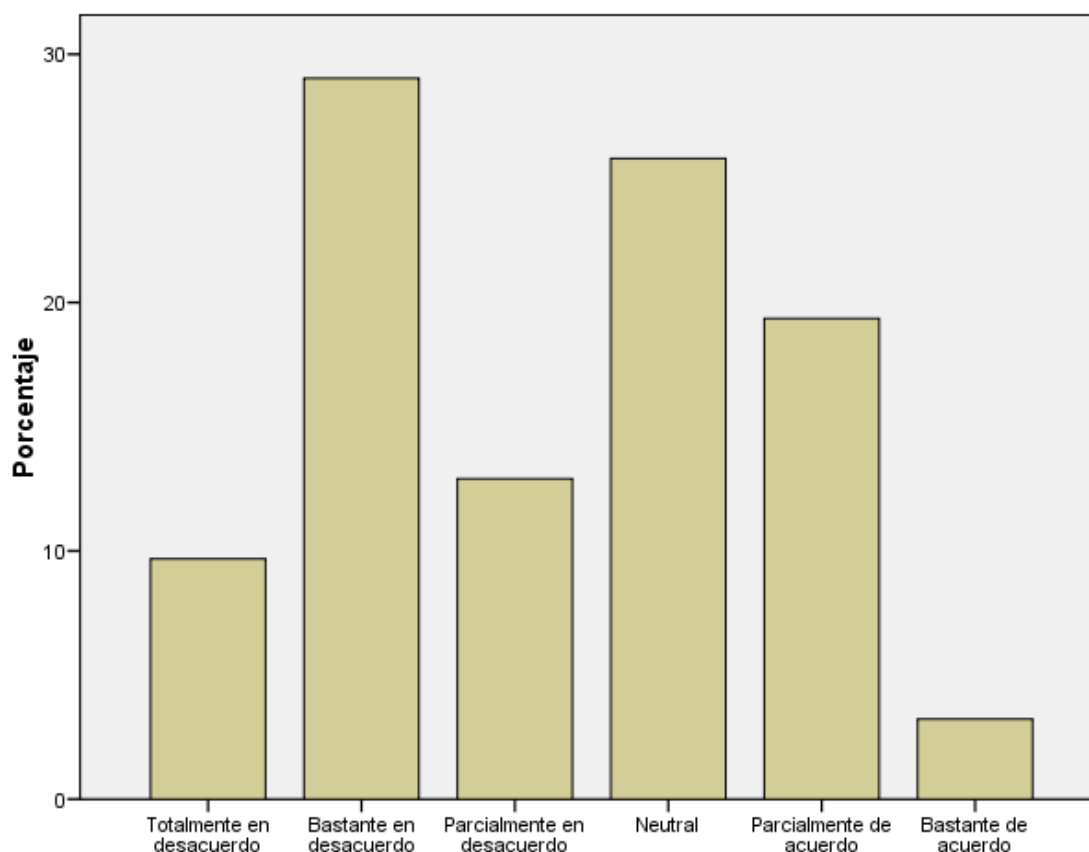
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por tanto, se rechaza la hipótesis H_{2b} (la valoración de la afirmación es inferior a 4, y aunque significativa, va en sentido contrario a la hipótesis).

En lo que respecta a la segunda afirmación con menor media y mayor nivel de rechazo entre los expertos: «En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes

*totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)», recordemos que logra una valoración media de 2,32 (cifra idéntica a la anterior) y una mediana igual a 2. El 87,1% muestra una opinión en desacuerdo con esta afirmación, el 6,5% refleja una opinión Neutral y otro 6,5% tiene posturas más a favor de la afirmación, tal y como puede ver en el **gráfico 7.4**.*

Gráfico 7.4. En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Al aplicar la prueba T a esta afirmación de nuevo se observa que la diferencia entre la media de las valoraciones de los expertos (2,32) y la valoración Neutral (4) es estadísticamente significativa ($t: -8,011$ y significación: 0,000), por lo que podemos afirmar que la opinión general es que en los ENP no se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad, en función de la opinión mayoritaria de los expertos consultados.

La opinión crítica entre los expertos sigue prevaleciendo en la afirmación «*Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad*», con una media de 2,52 y una mediana de 2. Estadísticamente esta afirmación se puede aceptar pues la prueba T presenta valores (t : -6,691 y significación: 0,000) que nos hacen rechazar la hipótesis nula de que no exista diferencia estadísticamente significativa entre 2,52 y el valor Neutral 4. En definitiva, podemos afirmar que la opinión general es que los ENP no destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad.

Por tanto, se rechaza la hipótesis H2c (la valoración de la afirmación es inferior a 4, y aunque significativa, va en sentido contrario a la hipótesis).

La afirmación «*La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes*», como ya comentamos, consigue la valoración más alta (5,97), y tiene importantes consecuencias para nuestra investigación pues corrobora la importancia de la gestión de la calidad como estrategia para lograr una experiencia positiva en el visitante y por tanto, que tenga unos elevados niveles de satisfacción. Como se puede observar en la **tabla 7.4**, un 41,9% de los expertos se muestran Totalmente de acuerdo, porcentaje que asciende al 88,1 si sumamos las opiniones favorables en los distintos niveles considerados.

Tabla 7.4. La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Neutral	2	6,5	9,7
Parcialmente de acuerdo	5	16,1	25,8
Bastante de acuerdo	10	32,3	58,1
Totalmente de acuerdo	13	41,9	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

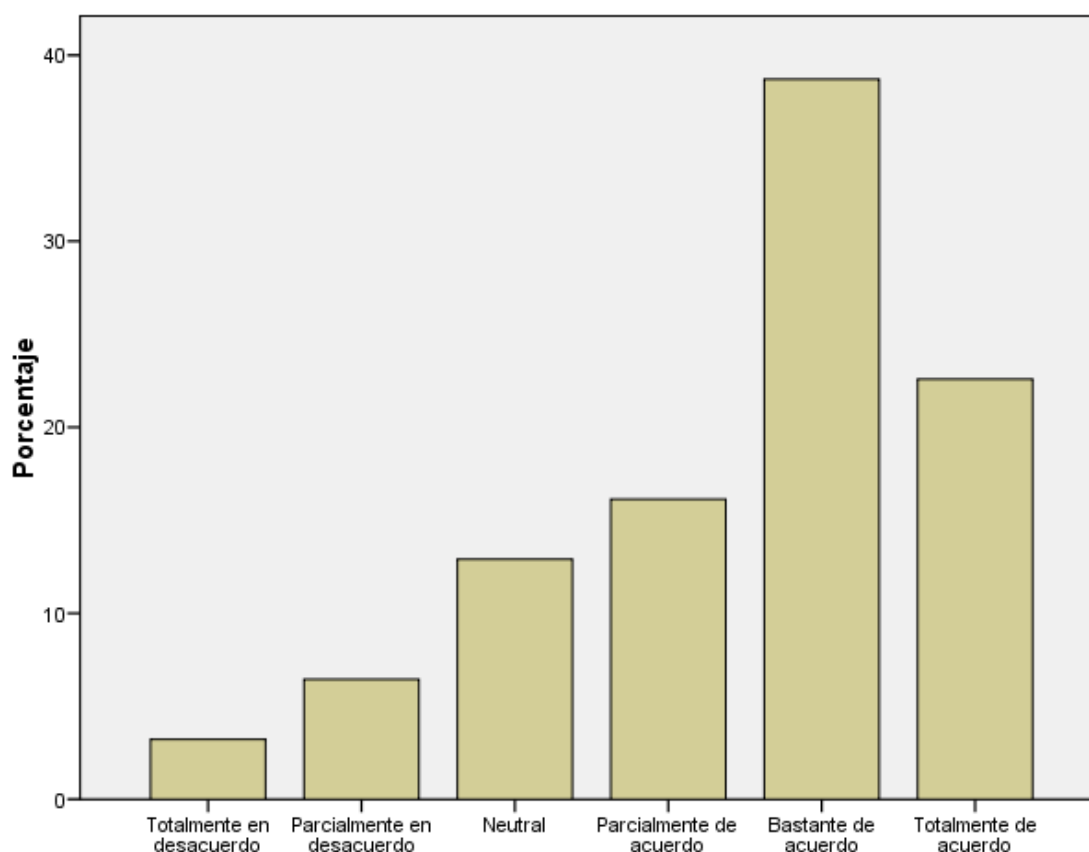
Además, esta afirmación se ve corroborada desde el punto de vista estadístico, de forma que los datos de la prueba T (t : 8,405 y significación: 0,000) permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias (5,97 es significativamente distinto a 4) y afirmar

que la opinión general es que la gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes.

Por tanto, se acepta la hipótesis H1c.

La afirmación «*El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP*» también ha tenido un alto nivel de acuerdo entre los expertos con una media de 5,55 y una mediana de 6. Como se refleja en el **gráfico 7.5**, el 87,1% de los encuestados muestra una opinión favorable a esta afirmación, destacando los que están Bastante de acuerdo, con un 38,7%.

Gráfico 7.5. El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La diferencia entre la media de esta afirmación y el valor Neutral (5,5 - 4) al aplicar la prueba T resulta estadísticamente significativa (t: 6,328 y significación: 0,000), de forma que podemos afirmar que la opinión general es que el conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP.

Por tanto, se acepta la hipótesis H1d.

Unos resultados muy similares, en concordancia con la similitud del fenómeno analizado, se obtienen al considerar la afirmación *«El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad»*, pues en definitiva, como la anterior afirmación, aquí se valora la importancia de dar a conocer los planes de calidad que desarrollan los ENP entre los diversos agentes implicados. En concreto, la valoración media concedida por los expertos a esta cuestión ha sido de 5,45, situándose la mediana en 6.

Las opiniones de los expertos se concentran en las opciones favorables, sumando hasta un 77,4% de las valoraciones realizadas. Destaca sobre todo, el grupo de opiniones Bastante de acuerdo, con un 38,7% del total de valoraciones realizadas (tabla 7.5).

Tabla 7.5. El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Parcialmente en desacuerdo	2	6,5	9,7
Neutral	4	12,9	22,6
Parcialmente de acuerdo	5	16,1	38,7
Bastante de acuerdo	12	38,7	77,4
Totalmente de acuerdo	7	22,6	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

De igual forma, la prueba T (t: 5,637; significación: 0,000) permite rechazar la hipótesis nula de que la diferencia entre la valoración media obtenida y el valor Neutral no es significativo estadísticamente, por lo que podemos afirmar que la opinión general

es que el conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad.

Adicionalmente cabe destacar que otras afirmaciones, que inciden en las ventajas de la gestión de la calidad han obtenido también valoraciones positivas por encima de 5, como es el caso de «*La gestión de la calidad en los ENP contribuye a la conservación de los ENP*» con una meda de 5,42 y una mediana de 6, o «*La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona*», con un valor medio de 5,35 y una mediana de 5. Además, en los dos casos, la prueba T nos permite aceptar que la diferencia entre estos valores medios y el valor Neutral 4 es significativa (t: 4,254 y significación: 0,000 para la primera aseveración y t: 5,375 y significación: 0,000 para la segunda). Por tanto, podemos aceptar que la opinión general es que la gestión de la calidad en los ENP contribuye a la conservación de los ENP y a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona.

Por tanto, se aceptan las hipótesis H1a y H1b.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H1a, H1b, H1c, y H1d, queda validada y aceptada la hipótesis teórica H1.

Dos afirmaciones más se sitúan con una valoración media superior a 5 (Parcialmente de acuerdo): «*La calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad*», que además tiene un 5 como mediana, y «*La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP*», con una mediana que ya se sitúa en el valor 4 (Neutral). En cualquier caso, las medias de estas dos afirmaciones son significativamente diferentes al valor Neutral 4, en la prueba T, (t: 5,23 y significación: 0,000 para la primera; t: 5,06 y significación: 0,003 para la segunda), por lo que podemos generalizar estas dos aseveraciones y afirmar que la opinión general es que la calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad y que la calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP.

Por tanto, se acepta la hipótesis H2a.

En la **tabla 7.6** recogemos la media, diferencia de medias con el valor Neutral 4, y resultados de la prueba T para todas las afirmaciones sobre la gestión de la calidad.

Tabla 7.6. Análisis de diferencias de medias en las valoraciones sobre la gestión de la calidad en los ENP

	Media	Prueba T (Valor de prueba: 4. Sólo se recogen los valores cuando son significativos)	
		T	Significación
Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad	2,32	-7,645	0,000
En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)	2,32	-8,011	0,000
Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad	2,52	-6,691	0,000
Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona	3,23	-2,555	0,016
Existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP	3,26	-2,923	0,007
La información generada en el proceso de gestión de calidad se utiliza en la gestión de los propios ENP	3,32	-2,695	0,011
Los objetivos de calidad están identificados en los ENP	3,61	-1,397	0,173
La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP	3,84	-0,496	0,623
La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP	4,84	2,506	0,018
La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP	5,06	3,185	0,003
La calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad	5,23	4,143	0,000
La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona	5,35	5,375	0,000
La gestión de la calidad contribuye a la conservación de los ENP	5,42	4,254	0,000
El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad	5,45	5,637	0,000
El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP	5,55	6,328	0,000
La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes	5,97	8,405	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En cuanto al grupo de afirmaciones con medias entre 3 y 5, únicamente una aseveración se aproxima al límite superior: «La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP», con una media de 4,84, cercana al Parcialmente de

acuerdo. El resto reflejan opiniones con un cierto nivel de desacuerdo (medias superiores a 3 pero inferiores a 4) de los expertos con la idea propuesta. Además, presentan unas desviaciones típicas elevadas (la información de desviaciones típicas está disponible en la **tabla 7.1**):

- «*Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona*» tiene una media de 3,23, una mediana de 2, una moda de 2 y una desviación típica de 1,687.
- «*Existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP*» presenta una media igual a 3,26, una mediana de 3, una moda igual a 2, y una desviación típica de 1,413.
- «*La información generada en el proceso de gestión de calidad se utiliza en la gestión de los propios ENP*» tiene una media de 3,32, una mediana de 3, una moda de 3 y una desviación típica de 1,4.
- «*Los objetivos de calidad están identificados en los ENP*» obtiene una media igual a 3,61, la mediana se sitúa en 4, la moda en 5, y la desviación típica toma como valor 1,542.
- «*La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP*» llega a una media de 3,84 (muy cercana ya al valor Neutral), con una mediana de 4, una moda de 7 y una desviación típica de las más altas de todas las afirmaciones propuestas a los expertos para su valoración (1,861).
- «*La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP*» logra una media de 4,84, superior al valor Neutral, una mediana de 5, una moda de 6 y la desviación típica más elevada de todas las afirmaciones consideradas en el análisis sobre la gestión de la calidad (1,864).

No obstante, se comprueba que en la mayoría de las aseveraciones, la prueba T permite reconocer que existen diferencias significativas, aunque es necesario hacer algunas matizaciones por el carácter negativo (desacuerdo con la afirmación) de las valoraciones obtenidas:

- En primer lugar, la única afirmación del grupo que tiene una valoración algo positiva «*La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP*», con una media de 4,84, no posee una diferencia de medias significativa, de forma que se rechaza como tendencia.
- Dos afirmaciones con valoraciones que muestran desacuerdo, «*Los objetivos de calidad están identificados en los ENP*» (media: 3,61) y «*La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP*» (media: 3,84), tampoco superan la prueba T pues su significación en el test es superior a 0,05 (0,173 y 0,623 respectivamente).
- Las tres restantes afirmaciones tienen valoraciones negativas, cercanas al nivel de Parcialmente en desacuerdo, y sus diferencias de medias han resultado estadísticamente significativas, por lo que podrían considerarse tendencias pero en sentido contrario a la afirmación propuesta, es decir, la opinión general es que los ENP no dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona, no existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP y la información generada en el proceso de gestión de calidad no se utiliza en la gestión de los propios ENP.

Por tanto, se rechaza la hipótesis H2d (la valoración de la afirmación no ha resultado significativamente superior al valor Neutral 4).

Dado que se ha aceptado la hipótesis básica H2a, pero se han rechazado las hipótesis H2b, H2c, y H2d, la hipótesis teórica H2 sólo se puede validar muy parcialmente, únicamente se puede afirmar que podría existir una integración a nivel estratégico, dado que la calidad está integrada en los objetivos estratégicos de los ENP.

En definitiva, las opiniones de los expertos son datos muestrales, describen los resultados de una muestra sobre las afirmaciones propuestas, y desde esa limitación se pueden considerar como aproximaciones a la situación de la gestión de la calidad en los ENP, que para ser validadas exigirían más información, bien, aumentando la muestra de expertos, bien desglosando con mayor detalle cada una de las afirmaciones.

Ahora bien, es posible dar un carácter general a muchas de las afirmaciones sometidas al juicio de los expertos, extrapolando la media obtenida como estimador de la situación de la gestión de la calidad en los ENP. Esta generalización de los resultados tiene la limitación de que sólo sería factible con el grupo de afirmaciones donde la prueba T de una muestra ha permitido contrastar que la diferencia entre la media obtenida y el valor Neutral de la escala (4) es significativa. Para distinguirlas de las afirmaciones descriptivas las denominaremos simplemente como tendencias del sector.

Así, la **tabla 7.6** recoge el conjunto de afirmaciones que tienen únicamente un valor descriptivo de las opiniones de los expertos consultados (significación en la prueba T de una muestra superior a 0,05) y aquellas otras afirmaciones que podrían generalizarse como estimaciones de la realidad que viven los ENP en torno a la gestión de la calidad pues las medias de las valoraciones otorgadas por los expertos son significativamente distintas al valor Neutral, es decir, recogen una clara tendencia hacia el desacuerdo o el acuerdo, y por eso las consideramos como posibles tendencias del sector. A continuación analizaremos el conjunto de aseveraciones propuestas a los expertos desde estos dos enfoques.

7.3.1.3 *Afirmaciones como descriptores de la opinión de los expertos.* ***Principales conclusiones***

Si consideramos los resultados desde una perspectiva más integradora, se puede observar que únicamente una afirmación «*La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP*» toma un valor cercano a la neutralidad (3,81). La siguiente afirmación con una valoración cercana a 4 es la de «*La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP*» y su media ya se va hasta los 4,84, valor que está más cerca del Parcialmente de acuerdo que de Neutral. Es decir, se observa cierto consenso en las respuestas de los expertos aunque no confluyen hacia posiciones de tipo intermedio. De hecho, y complementando la información de valores medios, si nos fijamos en los valores que toma la mediana, se puede observar que únicamente son estas dos afirmaciones las que logran un valor 4 (Neutral).

Conforme a esta interpretación descriptiva de los datos obtenidos, podemos dividir las valoraciones de los expertos en torno a la calidad en dos grandes grupos que se han reflejado en la **tabla 7.7**:

- Afirmaciones con las que el grupo de expertos mantiene un cierto grado de desacuerdo.
- Afirmaciones con las que el grupo de expertos mantiene un cierto grado de acuerdo.

Tabla 7.7. Afirmaciones sobre la gestión de la calidad en los ENP propuestas a los expertos, agrupadas según que la opinión predominante sea el desacuerdo (media < 4) o el acuerdo (media > 4)

Afirmaciones con las que el grupo de expertos está en desacuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad. • En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad). • Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad. • Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona. • Existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP. • La información generada en el proceso de gestión de calidad se utiliza en la gestión de los propios ENP. • Los objetivos de calidad están identificados en los ENP. • La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP.
Afirmaciones con las que el grupo de expertos está de acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP. • La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP. • La calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad. • La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona. • La gestión de la calidad contribuye a la conservación de los ENP. • El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad. • El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP. • La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes.

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Las afirmaciones donde la valoración emitida por los expertos tiende más hacia el rechazo se caracterizan por proponer aspectos concretos y operativos de la gestión de la calidad. De lo que se deduce que en los ENP la calidad no ha alcanzado un elevado nivel de aplicación o desarrollo y se gestiona de forma muy elemental, aunque la tienen

presente en sus objetivos. De todas formas, puede haber importantes excepciones como los ENP que tienen implantados sistemas de gestión de la calidad.

Por otro lado, las afirmaciones donde la valoración emitida por los expertos refleja un mayor grado de aceptación son las relacionadas con los beneficios y ventajas que aporta la gestión de la calidad en los ENP, lo que nos hace entender que existe un reconocimiento de los efectos positivos que produce la calidad en la gestión de los ENP.

Considerando en conjunto las opiniones de los expertos consultados, se podría afirmar que en los ENP existe cierta predisposición a implantar la gestión de la calidad pues se reconoce las ventajas que aporta tanto para el espacio como para el resto de agentes implicados. Así, la calidad tiende a estar presente en los objetivos y planes de los ENP pero aun no ha alcanzado el nivel de desarrollo suficiente como para incorporarse y estar presente de forma integral en la gestión operativa de los ENP.

7.3.1.4 *Afirmaciones estimativas de la situación de la gestión de la calidad en los ENP: tendencias del sector*

Las anteriores conclusiones pueden ser también válidas para el conjunto de afirmaciones que han superado la prueba T al presentar diferencias de medias significativas estadísticamente. En la **tabla 7.8** recogemos exclusivamente estas afirmaciones significativas, son las denominadas tendencias del sector. Los resultados son similares a los mostrados en la **tabla 7.7**, pues recordemos que únicamente las valoraciones de dos afirmaciones no obtuvieron diferencias de medias significativas: «Los objetivos de calidad están identificados en los ENP» y «La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP».

Tabla 7.8. Tendencias en la gestión de la calidad en los ENP [Afirmaciones significativas según prueba T propuestas a los expertos, agrupadas según que la opinión predominante sea el desacuerdo (media < 4) o el acuerdo (media > 4)]

Tendencias rechazadas (media < 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad. • En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad). • Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad. • Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona. • Existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP. • La información generada en el proceso de gestión de calidad se utiliza en la gestión de los propios ENP.
Tendencias confirmadas (media > 4)	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP. • La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP. • La calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad. • La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona. • La gestión de la calidad contribuye a la conservación de los ENP. • El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad. • El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP. • La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes.

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Podemos distinguir dos grupos de tendencias. Por un lado, las tendencias con medias inferiores al valor Neutral (4) y que denominadas «*tendencias rechazadas*», en el sentido de que los resultados arrojan una opinión significativamente en desacuerdo con la afirmación propuesta. Por otro lado, las «*tendencias aceptadas*», que tienen valoraciones con una media significativamente superior a 4 (valor Neutral), es decir, las opiniones recogidas se muestran significativamente a favor de lo expresado en estas afirmaciones.

Los resultados obtenidos confirman las conclusiones obtenidas al considerar todas las afirmaciones. Se puede afirmar con tendencia que en los ENP avanzan en la implantación de la calidad. Se reconocen todas las ventajas que aporta para el espacio como para los agentes implicados (gestionarmás visitantes, mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona, contribuir a la conservación de los ENP, aumentar el compormiso de los agentes con la conservación y la sostenibilidad de ENP, mejorar la

experiencia de los visitantes). De hecho, la calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP, pero aun no está plenamente integrada en su gestión.

7.3.2 CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES

El análisis de las opiniones de los 31 expertos consultados sobre la calidad de servicio, motivaciones, expectativas y satisfacción de los visitantes en los ENP se ha articulado en torno a un total de 11 afirmaciones, manteniendo la misma escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 7 (Totalmente de acuerdo).

Uno de los objetivos de cualquier ENP es el uso y disfrute de su territorio y recursos por parte de los visitantes. Con este bloque de afirmaciones se trata de conocer la situación de la gestión de los ENP desde el punto de vista turístico. Es perfectamente factible considerar el ENP como un producto turístico, y como tal, se hace necesario introducir herramientas que permitan generar, gestionar y monitorizar una experiencia turística positiva en términos de sostenibilidad del sistema y satisfacción del visitante en concreto y de los agentes implicados en general. Por eso es importante conocer a los clientes de los ENP, sus motivaciones, expectativas, y especialmente, su percepción de la calidad de servicio recibida y su nivel de satisfacción con la visita.

El análisis del conjunto de opiniones recogidas sobre calidad de servicio y satisfacción se ha organizado en los siguientes bloques, similares a los empleados al estudiar los datos recogidos sobre la gestión de la calidad en los ENP:

- Un primer análisis general del conjunto de afirmaciones, recogiendo y comentando los estadísticos más representativos obtenidos.
- Un análisis univariante de cada uno de los ítems sobre la calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes sometidos a la valoración de los expertos en el cuestionario, realizando tanto un análisis descriptivo como técnicas de inferencia basadas en la Prueba T de una muestra.
- Un grupo de conclusiones sobre los resultados obtenidos.

7.3.2.1 Aspectos generales

Los resultados más generales obtenidos en torno a estas 11 afirmaciones se resumen en la **tabla 7.9**, que recoge las medidas relativas a la media, mediana, moda y desviación típica de cada aseveración, ordenadas en orden creciente de valoración media lograda. Se puede observar que las valoraciones medias oscilan entre valores siempre superiores a 3 (Parcialmente en desacuerdo) y valores en torno al 6 (Bastante de acuerdo), al igual que las medianas que oscilan también entre 3 y 6.

Tabla 7.9. Valoraciones sobre calidad de servicio y satisfacción de los visitantes

	Media	Mediana	Moda	Desviación típica.
Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP	3,39	3	2	1,542
La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados	3,94	4	3	1,459
Actualmente la oferta de ocio y recreativa en los ENP responde a las necesidades y preferencias de los visitantes	4,23	5	5	1,359
La calidad de servicio en los ENP parte del conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes	4,45	5	5(a)	1,63
Existe un compromiso firme por parte de los gestores de los ENP con la calidad de servicio	4,48	5	5	1,458
En los ENP las decisiones sobre calidad de servicio son responsabilidad directa del gestor	4,52	4	4	1,546
La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP	5,03	5	5	1,426
Los visitantes perciben la calidad de servicio de los ENP	5,71	6	6	0,938
La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP	5,9	6	6	0,79
El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP	6	6	6	0,894
La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados	6,13	6	6	0,763

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Entre las afirmaciones que han generado un mayor rechazo, destacan, en primer lugar «Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP», con una media de 3,39 y una mediana igual a 3; y en segundo lugar

«*La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados*», con una media de 3,94, prácticamente ya en el nivel de Neutral. De hecho, la mediana se sitúa en este nivel Neutral pues toma como valor el 4.

En el extremo opuesto encontramos la afirmación «*La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados*», con una media de 6,13, es decir, algo por encima del nivel Bastante de acuerdo, valor que también toma la mediana, seguida de la aseveración «*El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP*», que presenta una media y una mediana de 6.

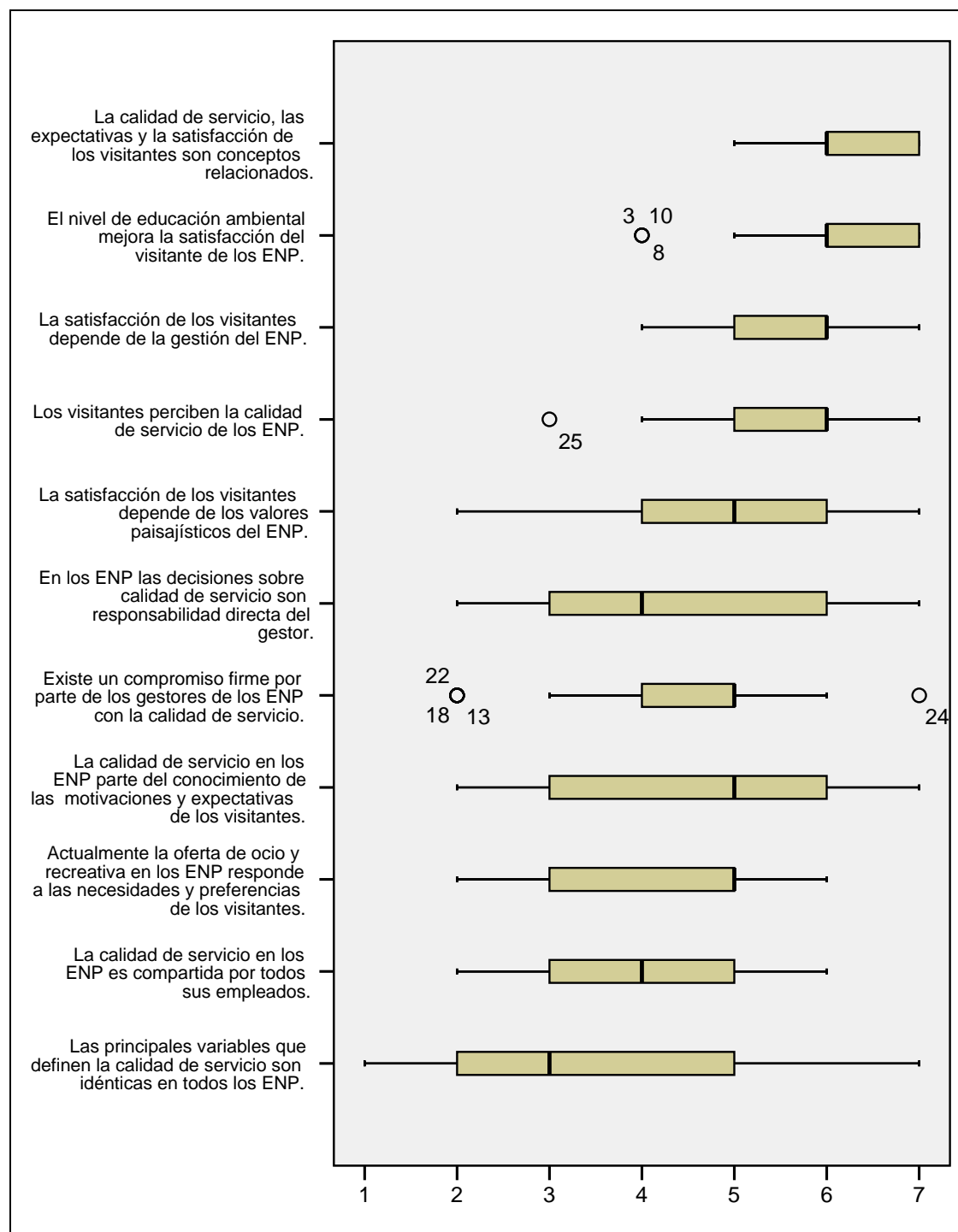
Como ocurría en los resultados obtenidos en las afirmaciones sobre la gestión de la calidad, en este bloque de aseveraciones no existe una gran unanimidad, aunque sí cierto nivel de consenso. La desviación típica en las valoraciones dadas por los expertos varía dentro de una horquilla que va desde el nivel mínimo de 0,763 de la afirmación «*La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados*» (0,763) hasta el 1,546 de la afirmación «*En los ENP las decisiones sobre calidad de servicio son responsabilidad directa del gestor*». De hecho, existe una tendencia decreciente en el nivel de desviación típica conforme aumenta el nivel de valoración de los expertos. Así, se observa que son justamente las afirmaciones mejor valoradas las que consiguen una desviación típica menor, y por tanto unas valoraciones más consensuadas entre los expertos. Al mismo tiempo se puede comprobar que las afirmaciones en las que existe un mayor nivel de desacuerdo son también las que presentan mayores desviaciones típicas.

A grandes líneas se puede concluir que cuando las afirmaciones se centran más en aspectos relacionados con el visitante, los niveles de aceptación aumentan y baja la dispersión de las valoraciones, mientras que cuando las afirmaciones tratan aspectos más operativos, de gestión y específicos de los ENP, las valoraciones medias disminuyen y aumenta la dispersión de las respuestas.

Esta tendencia se puede apreciar en el **gráfico 7.6**. Los ítems con menores valores medios están más cerca del origen y son fundamentalmente aseveraciones relacionadas con aspectos operativos, específicos o de gestión de los ENP; mientras que los ítems con medias más elevadas aparecen en la parte alta del gráfico,

tratándose de afirmaciones más vinculadas con la calidad de servicio y satisfacción del visitante.

Gráfico 7.6. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre calidad de servicio y satisfacción de los visitantes



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Es decir, parece deducirse que existe un consenso positivo en lo que respecta a lo que podríamos denominar factores que determinan la experiencia turística del visitante en términos de calidad de servicio y satisfacción; y que aportarían el «*punto de vista de la demanda*» mientras que en las afirmaciones donde se contempla la calidad de servicio y la satisfacción con un «*enfoque más de oferta*» (aspectos técnicos y concretos desarrollados por los ENP) las opiniones de los expertos tienden a mostrarse más en desacuerdo, y con mayores niveles de dispersión.

La evolución del conjunto de afirmaciones con «*enfoque de demanda*» se observa en el **gráfico 7.6** en las cajas de las cinco afirmaciones situadas en la parte más alta, de la afirmación «*La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados*» hasta la afirmación «*La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP*». El «*enfoque de oferta*» se da en las restantes afirmaciones, desde «*En los ENP las decisiones sobre calidad de servicio son responsabilidad directa del gestor*» hasta «*Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP*».

En estos dos enfoques también existen excepciones. Podemos destacar la afirmación «*La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP*», ubicada en el grupo de demanda, pero que podría también considerarse como un enfoque de oferta. También cabe señalar la aseveración «*La calidad de servicio en los ENP parte del conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes*» que aparece en el enfoque de oferta, pero tiene claros componentes de demanda.

7.3.2.2 Análisis univariante

En la **tabla 7.10** se observa la distribución de frecuencias de las valoraciones sobre la afirmación en la que los expertos se muestran más críticos o disconformes, «*Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP*» (media: 3,39; mediana: 3; desviación típica: 1,542). La opinión más frecuente es mostrarse Bastante en desacuerdo (29,0% de los expertos), seguida muy de cerca por Parcialmente en desacuerdo (25,8%). En total, las opiniones en contra suman un 61,3%, aunque es llamativo que un 25,8% de los expertos se han manifestado Bastante de acuerdo con la afirmación.

Tabla 7.10. Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	6,5	6,5
Bastante en desacuerdo	9	29,0	35,5
Parcialmente en desacuerdo	8	25,8	61,3
Neutral	2	6,5	67,7
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	93,5
Bastante de acuerdo	1	3,2	96,8
Totalmente de acuerdo	1	3,2	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por tanto, la mayoría de los expertos se muestran Parcialmente en desacuerdo con la afirmación «*Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP*». Dicho de otro modo, existe un cierto predominio de la opinión que considera que las variables clave que definen la calidad de servicio de un ENP varían y deben adaptarse a la singularidad de cada ENP. Aun así, un 25,8% de los expertos se manifiestan Parcialmente de acuerdo con la afirmación, dato que se podría entender como que, aunque predomine la adaptación, existen algunos componentes de la calidad de servicio de los ENP que no varían de unos espacios a otros.

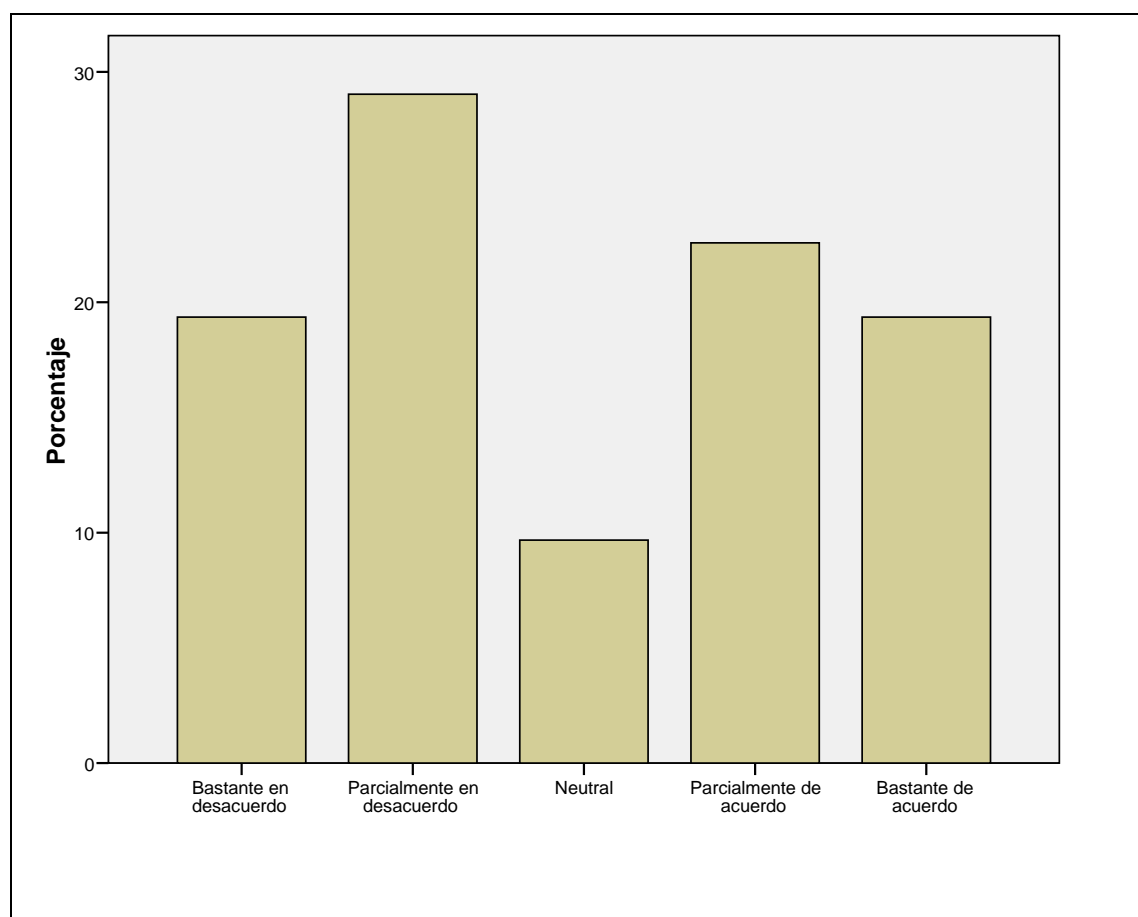
Para buscar generalizar la valoración media resultante, volvemos a aplicar la prueba T de una muestra al objeto de confirmar si la diferencia entre la media resultante y el valor Neutral 4 es estadísticamente significativa, de forma que podamos inferir este resultado como una tendencia real del sector. Los resultados de la prueba aparecen en **la tabla 7.11** y nos permiten aceptar que esta diferencia es significativa, por lo que se puede generalizar la opinión mostrada por los expertos (aunque la opinión de los expertos sea contraria a la afirmación original propuesta).

La segunda afirmación menos valorada, y por tanto, donde los expertos muestran una mayor disconformidad, es «*La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados*» (media: 3,94; mediana: 4; desviación típica: 1,459). En realidad la media nos lleva casi al nivel Neutral (4), y es que las opiniones se distribuyen muy uniformemente a favor y en contra de esta afirmación, aunque con un ligero mayor peso en el nivel Parcialmente en desacuerdo, tal y como se aprecia en el **gráfico 7.7**.

Tabla 7.11. Análisis de diferencia de medias en la afirmación «Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP»

Valor de prueba: 4						
	t (Inferior)	gl (Superior)	Sig. (bilateral) (Inferior)	Diferencia de medias (Superior)	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP	-2,213	30	,035	-,613	-1,18	-,05

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Gráfico 7.7. La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En la afirmación «La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados» se ha producido una bipolarización de las opiniones a favor y en contra, de lo que deducimos que las experiencias de los profesionales en cuanto a la actitud de los

empleados de los ENP sobre la calidad de servicio es muy diversa. Posiblemente esta polarización de opiniones se deba más que a la propia experiencia de los expertos que a los distintos niveles de compromiso de los recursos humanos de los ENP en función de la naturaleza y características de cada ENP.

Al someter esta afirmación al contraste de diferencias de medias para establecer la significación del valor medio obtenido, se comprueba que de nuevo las diferencias no son estadísticamente significativas por lo que tenemos que aceptar la hipótesis nula de que la diferencia entre el valor medio y el valor Neutral (3,94 – 4) es nula. En resumen, tampoco podemos generalizar esta afirmación.

Por tanto, se rechaza la hipótesis H3b.

Las siguientes cuatro afirmaciones (tomando como referencia el orden de menor a mayor media según aparece en la **tabla 7.9**) ya reciben valoraciones superiores al nivel Neutral (4), aunque sin llegar a niveles de Parcialmente de acuerdo (5).

Así, la afirmación *«Actualmente la oferta de ocio y recreativa en los ENP responde a las necesidades y preferencias de los visitantes»* presenta una media de 4,23, su mediana se sitúa en 5 y la desviación típica en 1,359. La afirmación *«La calidad de servicio en los ENP parte del conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes»* tiene una media algo superior (4,23), la mediana también se sitúa en 5 y presenta una desviación típica algo superior (1,63). La afirmación *«Existe un compromiso firme por parte de los gestores de los ENP con la calidad de servicio»* consigue una valoración media de 4,48, su mediana es de 5 y la desviación típica se sitúa en 1,458. En último lugar la afirmación con más grado de aceptación dentro de este grupo es *«En los ENP las decisiones sobre calidad de servicio son responsabilidad directa del gestor»*, que logra una media de 4,52, sin embargo su mediana baja hasta 4, presentando una desviación típica de 1,546.

Al realizar la prueba T de una muestra a las valoraciones medias de estas afirmaciones, ninguna logra niveles de significación aceptables, por lo que hay que asumir que no existe una diferencia estadísticamente significativa.

Por tanto, se rechaza la hipótesis H3a

Dado que se han rechazado las hipótesis H3a y H3b la hipótesis teórica H3 no puede ser validada.

Las restantes cinco afirmaciones presentan todas valoraciones medias superiores al nivel 5 (Parcialmente de acuerdo) y proponen cuestiones directamente relacionadas con la satisfacción y la calidad de servicio. En primer lugar consideraremos la afirmación con más nivel de aceptación: «*La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados*». Se trata de una afirmación fundamentalmente teórica, basada en la literatura sobre calidad de servicio, por lo que no sorprende que sea la afirmación con la que los expertos se han mostrado más de acuerdo, incluso superando el nivel Bastante de acuerdo: obtiene una media de 6,13, la mediana es 6, y la desviación típica la más pequeña (0,763).

En la **tabla 7.12** se puede observar la distribución de frecuencias de esta afirmación y como todas las valoraciones son positivas, destacando la opción Bastante de acuerdo con 41,9%, seguida de Totalmente de acuerdo, con un 35,5% de las opiniones de los expertos.

Tabla 7.12. La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	7	22,6	22,6
Bastante de acuerdo	13	41,9	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Este valor medio resulta estadísticamente diferente al valor Neutral 4, como lo corrobora la prueba T de una media (t: 15,528 y significación: 0,000), que figura en la **tabla 7.13**. Así, podemos aceptar como tendencia general que la calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados para los profesionales que trabajan en torno a los ENP. Se trata de una conclusión evidente pero aun así hemos querido recogerla pues confirma que en el sector existe una preocupación real por la calidad de servicio y las variables que intervienen en su configuración.

Tabla 7.13. Análisis de diferencia de medias en la afirmación «La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados»

Valor de prueba: 4						
	t (Inferior)	gl (Superior)	Sig. (bilateral) (Inferior)	Diferencia de medias (Superior)	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados	15,528	30	,000	2,129	1,85	2,41

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por tanto, se acepta H4a.

La afirmación «El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP» también logra un alto consenso, con una media de 6 (Bastante de acuerdo), valor que se repite en la mediana. La desviación típica es de 0,894. Se trata de un resultado muy importante pues señala una vía de actuación para mejorar la satisfacción de los visitantes y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad del ENP. En este sentido, los centros de atención al visitante podrían desarrollar un papel más activo como agentes directos generadores de educación ambiental, y en definitiva, de satisfacción para los visitantes.

En esta afirmación al hacer la prueba T de una muestra los resultados arrojan que la diferencia entre la valoración media otorgada por los expertos y el valor Neutral (6 – 4) es significativa (t: 12,45 y significación: 0,000). Por tanto podemos generalizar esta afirmación y aceptar como una tendencia del sector el reconocimiento de que el nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP.

Por tanto, se acepta la hipótesis H5b.

Las restantes afirmaciones logran una valoración media positiva pero por debajo de 6 (Bastante de acuerdo): «La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP» tiene una media de 5,9, la mediana llega a los 6 y la desviación típica se sitúa en

0,79. «Los visitantes perciben la calidad de servicio de los ENP» presenta una media igual a 5,71, la mediana se sitúa en 6 y la desviación típica es 0,938. Por último «La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP» tiene una media de 5,03, la mediana es 5 y la desviación típica llega a 1,426.

Posiblemente el aspecto más significativo del grupo de ítems en torno a la calidad de servicio y la satisfacción del visitante sea que todas las afirmaciones aceptadas por los expertos (con medias superiores a 5 y medianas iguales o superiores a 5) han superado la prueba T de una muestra, es decir, que sus valores medios son significativamente distintos al valor Neutral (4), lo que las dota de un carácter más general. En la **tabla 7.14** se recogen los valores del contraste realizado para estas afirmaciones. El valor de t va aumentando conforme crece el nivel de aceptación de la afirmación pero, en cualquier caso, el valor de la significación obtenida siempre es muy inferior (0'000 en todas las afirmaciones) con respecto al valor límite de 0,05 que no se puede superar para poder aceptar que las medias son significativamente diferentes al valor 4.

Tabla 7.14. Tendencias del sector en torno al turismo (Afirmaciones significativas al aplicar la prueba T)

	Media	Desv. típ.	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
			t	Sig. (bilateral)
La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP	5,03	1,426	4,032	0,000
Los visitantes perciben la calidad de servicio de los ENP	5,71	0,938	10,150	0,000
La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP	5,9	0,79	13,418	0,000
El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP	6	0,894	12,450	0,000
La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados	6,13	0,763	15,528	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por tanto, se acepta las hipótesis H4b y H4c.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H4a, H4b y H4c, queda validada y aceptada la hipótesis teórica H4.

Por tanto, se acepta la hipótesis H5a.

En resumen, calidad de servicio, expectativas y satisfacción de los visitantes son conceptos considerados como relacionados entre los expertos en ENP, lo que significa que incidir en uno de estos aspectos afecta a los otros. Además a esta relación habría que haber añadido las percepciones, que en definitiva son el determinante directo de la satisfacción. Esta percepción va implícita en la calidad de servicio, pues como se comentó en la revisión bibliográfica, la calidad de servicio debe considerarse ante todo en términos de percepción por parte de los clientes.

Bajo esta relación entre conceptos se establece como tendencia aceptada en el sector que la satisfacción de los visitantes mejora con el nivel de educación ambiental. Por tanto, una forma evidente de lograr una mejor calidad de servicio y aumentar así la satisfacción es mediante acciones formativas en el campo de la educación ambiental. Estas acciones pueden desarrollarse en el ámbito específico del propio ENP, dinamizando el papel de los Centros de Acogida existentes.

Otra tendencia del sector es que la satisfacción de los visitantes depende tanto de los valores paisajísticos propios del ENP como de la gestión que se realice del ENP. Además, los visitantes perciben la calidad de servicio existente en los ENP, y consecuentemente, los esfuerzos que desde el punto de vista de la gestión se realicen para mejorarla.

Por último, también resulta relevante que el resto de ítems sobre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, todos ellos con valoraciones medias inferiores a 5 (ver **tabla 7.9**), y por tanto, reflejando una opinión no claramente a favor, Neutral o desfavorable, no han superado la prueba T de una muestra, por lo que no podemos afirmar que las medias obtenidas en esas afirmaciones sean significativamente distintas al valor Neutral. Sólo podemos afirmar que estas variables están en una posición de indefinición:

- Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP.
- La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados.

- Actualmente la oferta de ocio y recreativa en los ENP responde a las necesidades y preferencias de los visitantes.
- La calidad de servicio en los ENP parte del conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes.
- Existe un compromiso firme por parte de los gestores de los ENP con la calidad de servicio.
- En los ENP las decisiones sobre calidad de servicio son responsabilidad directa del gestor.

Por tanto, se rechaza la hipótesis H5c y H5d.

7.3.2.3 Principales conclusiones

Las opiniones de los expertos sobre la calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes han aportado una información valiosa, para comprender la situación de estas variables en la actuación de los ENP y, lo que según nuestra opinión es más importante, para incorporar criterios de decisión desde el punto de vista turístico, considerando el ENP como un producto turístico a valorizar.

En lo que respecta a la comprensión de la situación de la calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes hemos identificado dos grupos de opiniones:

- Por un lado, las opiniones de los expertos muestran un importante nivel de desacuerdo en afirmaciones relativas a aspectos de la calidad de servicio y la satisfacción desde un enfoque de oferta, es decir, más relacionados con aspectos concretos, operativos de los ENP:
- Por otro lado, las afirmaciones donde los expertos están de acuerdo coinciden más con un enfoque de demanda, en el sentido de reflejar distintos elementos de la calidad de servicio y la satisfacción directamente vinculados con la experiencia turística de los visitantes de los ENP.

De estos resultados polarizados podríamos deducir que existe en los ENP una preocupación real por la calidad de servicio y la satisfacción, lo que supone que posiblemente van adquiriendo una dimensión estratégica en la gestión de los ENP (altas valoraciones de las afirmaciones con enfoque de demanda), aunque aun existen problemas a la hora de tomar decisiones y realizar acciones concretas en el ENP (bajas valoraciones de las afirmaciones con enfoque de oferta).

Otra importante conclusión es que al tratar de generalizar estas opiniones, mediante la aplicación de la prueba T de una muestra, para confirmar que las opiniones medias observadas son significativamente diferentes al valor Neutral (4), se han obtenido dos resultados muy representativos:

- Ninguna afirmación de las que tenía valoraciones en distintos niveles de desacuerdo ha conseguido pasar el contraste de hipótesis, resultando su valor medio no significativamente diferente al valor Neutral (4).
- Todas las afirmaciones con valoraciones favorables han resultado significativamente diferentes al valor Neutral (4) al aplicar la prueba T de una muestra, por lo que podrían generalizarse y considerarse como tendencias del sector:
 - La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP.
 - Los visitantes perciben la calidad de servicio de los ENP.
 - La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP.
 - El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP.
 - La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados.

Entendemos que el estudio del contraste de diferencias de medias refuerza la interpretación a nivel descriptivo realizada antes, de forma que en las afirmaciones con enfoque de oferta no existen diferencias significativas con respecto al valor Neutral (4) pues posiblemente algunos ENP ya están implantando acciones concretas encaminadas a mejorar la calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes. Al

mismo tiempo, las valoraciones con enfoque de demanda sí resultan significativas, lo que refleja que existe una tendencia real en los ENP a valorar la calidad de servicio y la satisfacción, posiblemente más a nivel estratégico, pues parece que aun existen problemas o falta de recursos para su correcta implantación.

Por último, en lo que respecta a la incorporación de criterios de decisión desde el punto de vista turístico, considerando el ENP como un producto turístico a valorizar, entendemos que los resultados obtenidos en las afirmaciones, y especialmente, en las denominadas tendencias del sector así lo corroboran: existe una preocupación por lograr un buen nivel de calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes. Se trata de condiciones previas para poder conformar el ENP como un producto turístico activo en el mercado turístico y que además exigirá la participación de todos los agentes implicados, dada la idiosincrasia de los ENP, que deben velar por la sostenibilidad en términos sociales, económicos y ambientales.

Entendemos que la consideración del ENP como un producto turístico puede plantearse en términos sostenibles, de forma que se logre la satisfacción de todos los agentes implicados: desde el propio ENP, pasando por la población local, el tejido empresarial (básicamente toda la oferta turística y servicios complementarios en torno al ENP) y, por supuesto, el propio visitante – turista.

En esta línea, soluciones organizativas innovadoras como los *clusters* o distritos turísticos podrían asumir un papel clave para lograr esta orientación del ENP como producto turístico sostenible. Asimismo, la instrumentación de estos procesos se podría realizar con los planteamientos del marketing relacional.

7.3.3 ASPECTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE LOS ENP PARA LOGRAR LA EXCELENCIA

Como complemento a la batería de afirmaciones sobre calidad de servicio propuestas a los expertos para su valoración, se les solicitó también que señalaran un máximo de cinco aspectos que consideraran como claves en la gestión de un ENP para lograr la excelencia en la calidad de servicio. También se propuso la opción abierta

«Otros» para que los expertos señalaran otras variables que consideraran importantes. Esta alternativa apenas fue elegida: únicamente dos expertos propusieron otros elementos clave (en concreto, uno señaló «*La gestión integral del ENP; Recursos financieros suficientes*» y otro «*La voluntad institucional y los objetivos legales*». Por tanto, parece deducirse que la propuesta de factores era lo suficientemente amplia y robusta. Los resultados obtenidos se recogen en la **tabla 7.15**.

Tabla 7.15. Valoraciones sobre los aspectos clave de la gestión de un ENP para lograr la excelencia en la calidad de servicio

	N. de expertos	% de expertos	Prueba binomial (proporción de prueba: 0,5; Sig. Asintót (bilateral)
La planificación del ENP (PORN, PRUG, otros planes, etc.)	29	93,5	0,000 (a)
La formación del personal del ENP	26	83,9	0,000 (a)
Control y gestión de los flujos de visitantes	24	77,4	0,003 (a)
Adecuación de los equipamientos y servicios ofrecidos a las características específicas del ENP	20	64,5	0,150 (a)
La sostenibilidad del ENP	17	54,8	0,720 (a)
La educación ambiental de los visitantes	17	54,8	0,720 (a)
La información sobre el ENP a los visitantes	16	51,6	1,000 (a)
La satisfacción de los visitantes	14	45,2	-
La señalización en el ENP	13	41,9	-
Aplicación de las nuevas tecnologías en los diferentes servicios a los visitantes	4	12,9	-
Otro	2	6,5	-

(a) Basado en la aproximación Z

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En concreto el número de expertos que señalaron cada factor y el porcentaje que representa sobre el total de expertos. Se observa que del total de factores, siete son citados por más del 50% de los encuestados, porcentaje que representa el umbral mínimo para aceptar considerar un factor como aspecto clave de la gestión que incide en la excelencia en la calidad de servicio en el ENP.

Para contrastar estadísticamente estos resultados se ha empleado la prueba binomial, considerando todas las variables como dicotómicas (son un aspecto clave o no son un aspecto clave). Para ello se ha comparado la proporción obtenida en cada factor que ha sido señalado por más de la mitad de los expertos con el umbral mínimo

establecido en el 50% (proporción de prueba: 0,5). El resultado de la prueba binomial también se recoge en la **tabla 7.15**. Únicamente han presentado diferencias significativas respecto al umbral mínimo del 50% los tres primeros aspectos:

- La planificación del ENP (PORN, PRUG, otros planes, etc.).
- La formación del personal del ENP.
- El control y gestión de los flujos de visitantes.

La planificación del ENP, elegido por el 93,5% es sin duda el elemento clave más importante, y junto con la formación de los empleados (marcado por el 83,9% de los expertos) constituyen los dos aspectos clave de carácter interno (aunque pueda afectar a los visitantes lo hace de una forma más indirecta). El tercer elemento significativo, el control y gestión de los flujos de visitantes, señalado por el 77,4% de los expertos, es ya de índole externa, afectado directamente a los turistas y excursionistas que visitan un ENP. En definitiva, los aspectos clave de la gestión que afectan a la calidad de servicio en los ENP son mayoritariamente de índole interna.

Por tanto, se acepta la hipótesis H6a.

Con estos resultados, se ha tomado el primer factor interno significativo (la planificación) y el primer factor externo significativo (el control y gestión de visitantes) para saber si la diferencia de proporciones entre ellos también es significativa, y considerar entonces que la planificación es el factor clave más importante. Para ello se ha tomado la proporción obtenida en la variable «*Control y gestión de visitantes*» como proporción de prueba (0,774) para contrastar el factor «*La planificación del ENP (PORN, PRUG, otros planes, etc.)*».

El resultado es que la diferencia observada (0,935 – 0,774) es significativamente diferente de cero (significación: 0,018).

Por tanto, se acepta la hipótesis H6b.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H6a y H6b, queda validada y aceptada la hipótesis teórica H6.

7.3.4 PAPEL DEL MARKETING EN LA GESTIÓN DE LOS ENP

7.3.4.1 Aspectos generales

El último bloque de afirmaciones propuestas a los expertos para valorar en el cuestionario de la primera ronda tiene como objeto conocer el papel que juega el marketing en la gestión de los ENP. Habida cuenta de que el marketing se fundamenta en la satisfacción de las necesidades de los clientes, también en los ENP puede resultar una herramienta útil para lograr la satisfacción de los visitantes y un buen nivel de calidad servicio, trabajando sobre la base de la consideración del ENP como producto turístico.

En la tabla **7.16** se han recogido el conjunto de afirmaciones sobre el papel del marketing en la gestión de los ENP, ordenadas de menor a mayor valoración media, junto a las habituales medidas de posición central y de dispersión: mediana, moda y desviación típica. En esta ocasión los datos muestran que los expertos entienden que el marketing no desarrolla un importante papel en la gestión de los ENP, pues todas valoraciones medias obtenidas se sitúan cerca de la opción Neutral (4), oscilando en una horquilla entre 3,26 y 4,65. Se trata de una variable que podría tener mucho potencial pero que en la gestión actual de los ENP, en virtud de los datos obtenidos, parece que no ha adquirido una gran relevancia. Esta situación refleja que de cara a potenciar los ENP como productos turísticos habría trabajar mucho en el área del marketing.

Tabla 7.16. Valoraciones sobre el papel del marketing en la gestión de los ENP

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Prueba T (valor de prueba: 4)	
					t	Signif (bilateral)
En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP	3,26	3	3	1,591	-2,596	0,014
La calidad de servicio forma parte de las estrategias de marketing de los ENP	3,68	3	3(a)	1,492	-1,204	0,238
Los ENP desarrollan campañas de publicidad	3,97	4	5	1,378	-0,130	0,897
Los ENP desarrollan acciones para incrementar la afluencia de visitantes	4,23	5	5	1,454	0,865	0,394
Los ENP utilizan internet como herramienta de comunicación	4,39	5	5	1,453	1,483	0,148
Los ENP se comercializan como un producto turístico	4,42	5	5	1,501	1,556	0,130
Los ENP desarrollan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes	4,58	5	5	1,336	2,440	0,022
Los ENP cuentan con página web propia	4,65	5	6	1,473	2,439	0,021

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Además, la prueba T de una muestra arroja unos resultados pobres en cuanto al papel de las funciones del marketing en los ENP. Únicamente se obtienen diferencias de medias estadísticamente significativas en las dos afirmaciones más valoradas, es decir, podemos generalizar como tendencias que los ENP desarrollan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes y que cuentan con una página web propia. También la afirmación menos valorada ha dado unos resultados significativos, por lo que asumimos como tendencia que en general las estrategias de marketing no desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP.

Estos resultados parecen entrar en contradicción con la consideración de los ENP como productos turísticos, no obstante, un análisis más global, relacionando las valoraciones obtenidas con los resultados del anterior bloque de afirmaciones sobre calidad de servicio y satisfacción de los visitantes, nos hace detectar una situación similar en el sentido de que a nivel operativo se toman pocas iniciativas de marketing o son esporádicas, al igual que ocurría con las acciones en torno a la calidad de servicio y la satisfacción. Sin embargo, no parece atribuirse al marketing el papel estratégico, que antes sí se atribuía a la calidad de servicio y la satisfacción, pues, por ejemplo, la

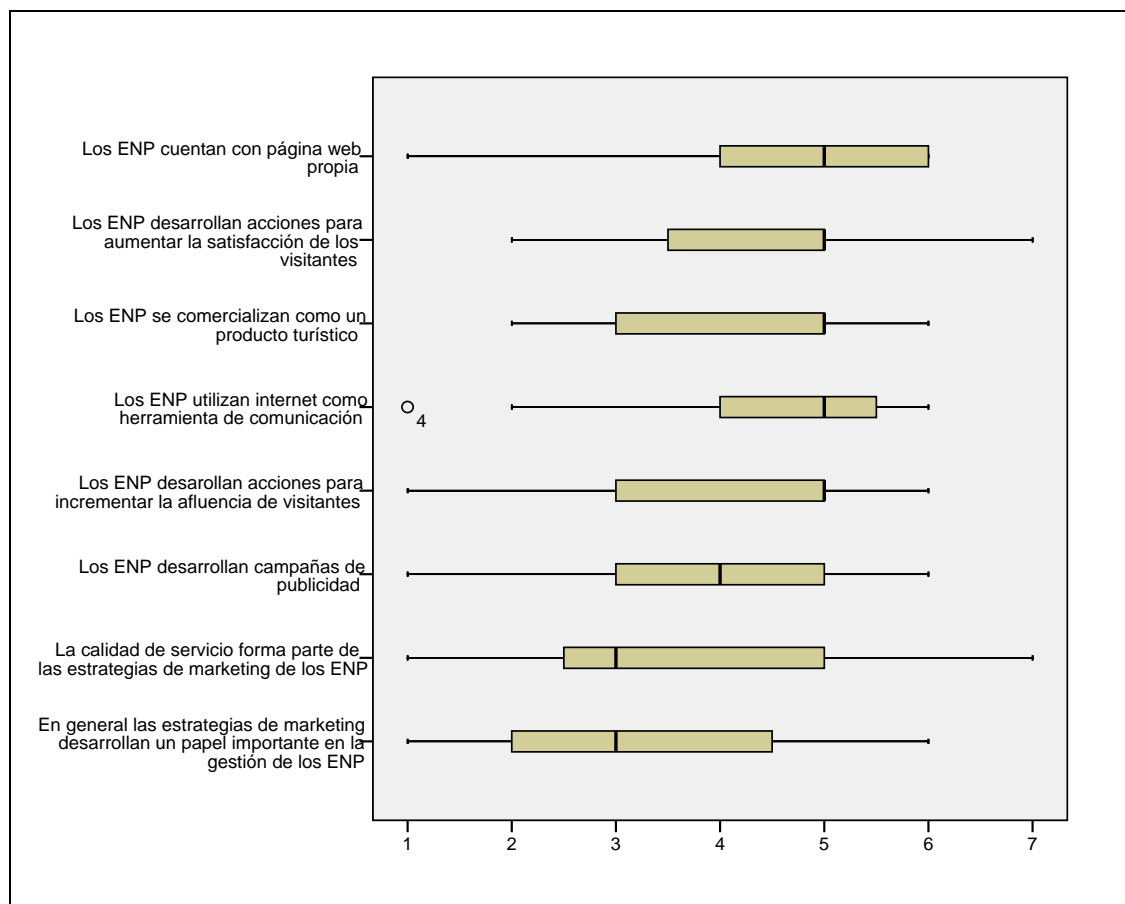
afirmación «*En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP*» ha obtenido la valoración media más pequeña, con 3,26, una mediana de 3 y una moda igual a 3. Es decir los expertos se muestran más bien Parcialmente en desacuerdo con esta afirmación y no otorgan al marketing un papel relevante en la gestión actual de los ENP. Además, los niveles de dispersión son muy similares entre las distintas afirmaciones, oscilando entre 1,336 y 1,591.

Una posible interpretación de esta situación podría ser el perfil de los expertos y de los gestores de los ENP, que podrían tender a asociar el marketing más con actividades empresariales que con una herramienta de gestión en un ENP. Esta interpretación se basa en el hecho de que a pesar de que la opinión mayoritaria de los expertos es que el marketing tiene poca incidencia en los ENP, la afirmación «*Los ENP desarrollan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes*» es la segunda mejor valorada, con un 4,58, aunque también hay que señalar que ni siquiera llega al nivel de Parcialmente de acuerdo (5). Tengamos presente que el objetivo tradicional del marketing siempre se ha definido como lograr la satisfacción de los consumidores, y desde esta perspectiva, si los ENP desarrollan algunas acciones para aumentar la satisfacción, aunque sea de forma implícita, el marketing forma parte de su gestión.

En definitiva, parece deducirse que los ENP no recurren al marketing de una forma consistente y profesional, y que éste no participa de las estrategias diseñadas por los ENP, al menos en un nivel explícito o formal. Además, la calidad de servicio, una importante variable del marketing para lograr la satisfacción de los clientes, sin embargo es considerada por los expertos como un elemento alejado del marketing: en la valoración media de la afirmación «*La calidad de servicio forma parte de las estrategias de marketing de los ENP*» se obtiene únicamente una media de 3,68 (entre Parcialmente en desacuerdo y Neutral).

En el **gráfico 7.8** se recoge el diagrama de cajas de este conjunto de ítems para complementar la información de una forma más visual.

Gráfico 7.8. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre el papel de marketing en la gestión de los ENP



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.3.4.2 Análisis univariante

Como ya se ha comentado, la afirmación con mayor nivel de rechazo es «*En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP*» (media: 3,26, mediana: 3, moda: 3, desviación típica: 1,591). Se puede observar en la **tabla 7.17** que el 64,5% de los expertos muestran distintos niveles de rechazo, siendo lo más habitual el Parcialmente en desacuerdo (29,0%), seguido del Bastante en desacuerdo (22,6%). En cualquier caso, esta opinión no es unánime pues un 25,8% de los expertos se manifiesta Parcialmente o Bastante de acuerdo. En definitiva, la mayor parte de los expertos no está de acuerdo con esta afirmación, aunque un grupo no es crítico y lo acepta. No obstante, en términos medios existe un claro predominio de las posturas en contra.

Tabla 7.17. En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	12,9	12,9
Bastante en desacuerdo	7	22,6	35,5
Parcialmente en desacuerdo	9	29,0	64,5
Neutral	3	9,7	74,2
Parcialmente de acuerdo	4	12,9	87,1
Bastante de acuerdo	4	12,9	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Al aplicar la prueba T de una muestra se obtiene que la diferencia de medias (3,26 - 4) resulta significativa (t: -2,596 y Significación: 0,014 < 0,05). Esto supone que el rechazo a la afirmación es significativo y se puede considerar en términos de tendencia, afirmando entonces que en general las estrategias de marketing no desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP.

Por tanto, se rechazan la hipótesis H5e y H5f, cuya formulación se basa en la consideración de la existencia de un marketing empresarial y en la gestión de la calidad de servicio desde ese marketing.

Dado que se han aceptado las hipótesis H5a y H5b, (calidad de servicio orientada a la sostenibilidad, destacando aspectos como paisaje y educación ambiental) y se han rechazado las hipótesis H5c, H5d, H5e y H5f (calidad de servicio más orientada hacia el marketing empresarial), se considera validada la hipótesis H5.

Posiblemente la realidad de los ENP se caracterice por un proceso de introducción paulatina del marketing en su gestión en la medida en que alcanzan experiencia, gestionan más visitantes y cuentan con recursos suficientes

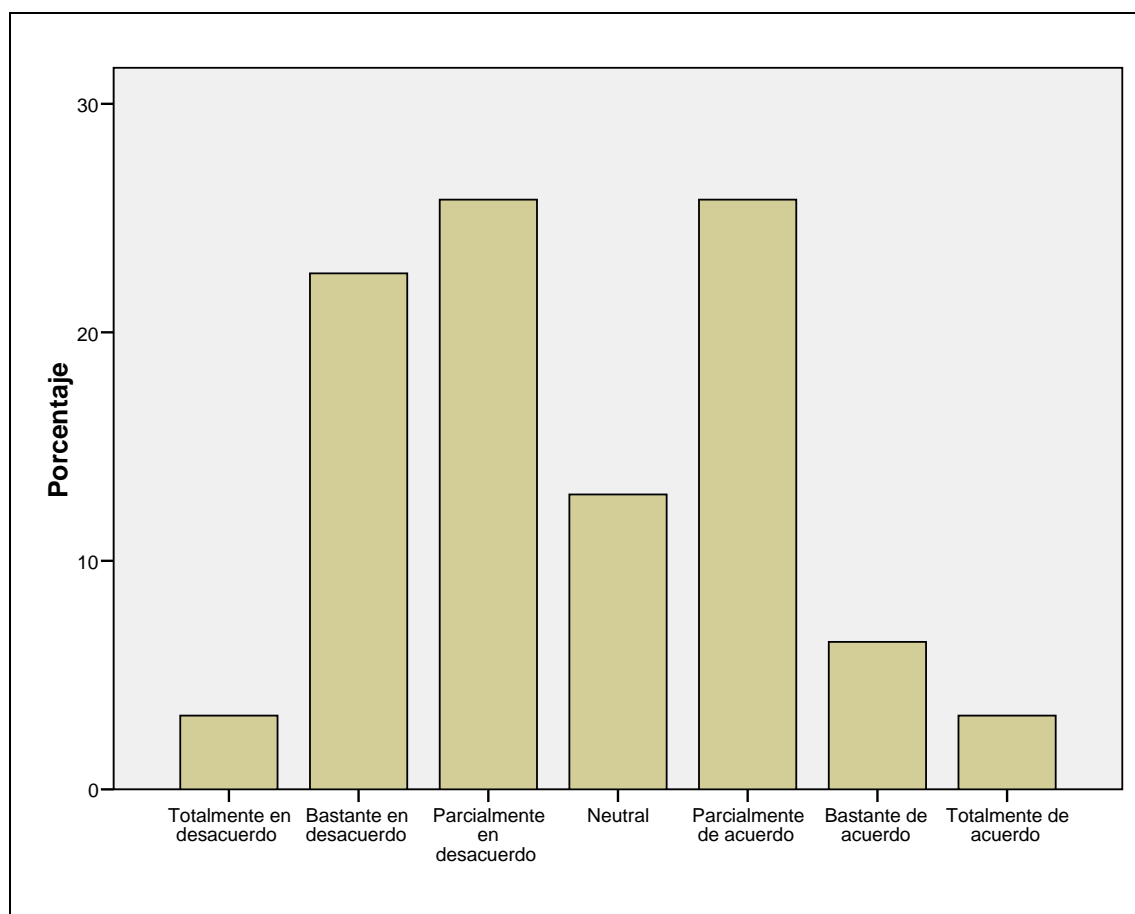
La siguiente afirmación con mayor nivel de desacuerdo, aunque ya muy cerca de la posición Neutral es «*La calidad de servicio forma parte de las estrategias de marketing de los ENP*» (media: 3,68, mediana: 3, desviación típica: 1,591). De hecho, en el **gráfico 7.9** se puede comprobar que aunque predominan las opiniones Parcialmente en desacuerdo (25,8%) y Bastante en desacuerdo (22,6%), existe un importante grupo de expertos situados en el nivel Parcialmente de acuerdo (25,8%). Es decir, de nuevo parece confirmarse que, si bien la opinión predominante es la de que el marketing no

desarrolla un papel importante en la gestión de los ENP, esta postura no es unánime y un grupo de expertos, aunque no mayoritario, reconoce el papel clave del marketing en la gestión de los ENP.

En concreto, el 64,5% muestra opiniones en diferentes niveles de desacuerdo, frente a un 25,8% con una postura favorable. El restante 9,7% se posiciona en la opción Neutral.

Ante esta polarización de opiniones, entendemos que una explicación plausible radica en el ya comentado proceso evolutivo en la introducción del marketing en los ENP. La naturaleza de los ENP es muy dispar y singular por lo que antes de implantar estrategias de marketing para fomentar la visita de turistas y aumentar su grado de satisfacción posiblemente tengan que atender a otras prioridades.

Gráfico 7.9. La calidad de servicio forma parte de las estrategias de marketing de los ENP



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Esta interpretación parece confirmarse con los datos aportados por las siguientes afirmaciones, pues aunque los expertos opinan que el marketing no desarrolla un papel importante en la gestión de los ENP, sin embargo, sí parece haber un mínimo consenso en que los ENP sí ponen en marcha algunas campañas de publicidad y acciones orientadas a aumentar la afluencia de público. En concreto, observamos que:

- La afirmación «*Los ENP desarrollan campañas de publicidad*» tiene una media de 3,97, prácticamente en el nivel Neutral (mediana: 4, moda: 5, desviación típica: 1,378) y es que el 42,9% de los expertos optan por mostrarse Parcialmente de acuerdo, seguido de un 19,4% que opta por una posición Neutral, el mismo porcentaje con que cuenta la opción Bastante en desacuerdo.
- La afirmación «*Los ENP desarrollan acciones para incrementar la afluencia de visitantes*» ya logra superar la barrera de la opción Neutral con una media de 4,23 (mediana: 5, moda: 5, desviación típica: 1,454).

Además, el resto de afirmaciones, que van creciendo lentamente en las valoraciones medias que les otorgan los expertos, son congruentes con la explicación del proceso evolutivo en la implantación del marketing. La que obtiene unas valoraciones más altas es «*Los ENP cuentan con página web propia*», ubicándose ya entre Parcialmente de acuerdo y Bastante de acuerdo (media: 4,23, mediana: 5, moda: 5, desviación típica: 1,454). En la **tabla 7.18** se puede ver que el porcentaje de expertos Bastante de acuerdo llega a un 35,5% y si le añadimos las opiniones Parcialmente de acuerdo suman un 67,8%. Ahora bien, no todos los ENP pueden contar con web propia pues un 22,6% de los expertos mantiene posturas en desacuerdo o neutrales ante esta afirmación.

Tabla 7.18. Los ENP cuentan con página web propia

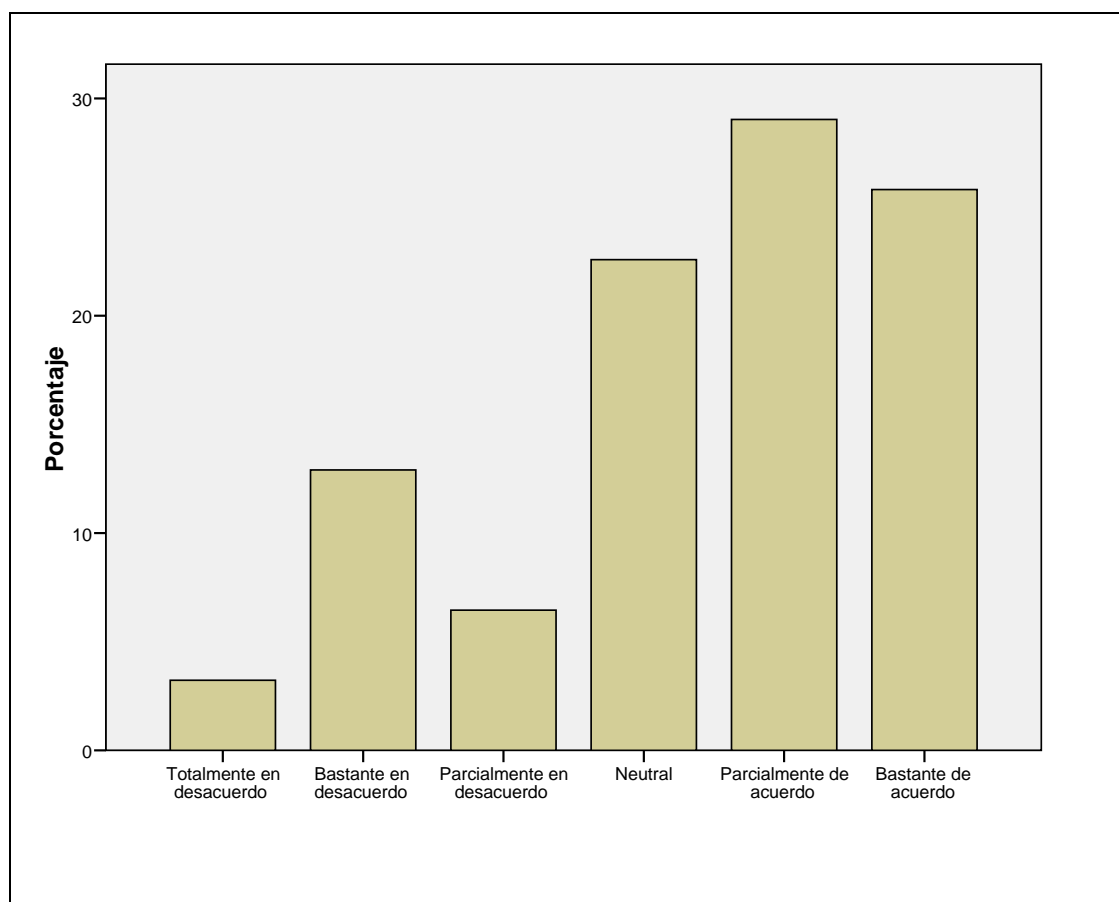
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Bastante en desacuerdo	3	9,7	12,9
Parcialmente en desacuerdo	3	9,7	22,6
Neutral	3	9,7	32,3
Parcialmente de acuerdo	10	32,3	64,5
Bastante de acuerdo	11	35,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Tener una web no significa necesariamente que se haga marketing, pero es un paso previo en una sociedad donde el peso de Internet cada vez es más relevante en las decisiones de los consumidores y, más concretamente en las decisiones de turismo y ocio. Por eso parece coherente que la afirmación «*Los ENP utilizan Internet como herramienta de comunicación*» adquiera una valoración media algo menor: un 4,39 (mediana: 5, moda: 5, desviación típica: 1,453) frente a la media de 4,65 obtenida por la afirmación «*Los ENP cuentan con página web propia*».

En el **gráfico 7.10** se comprueba el predominio de las opciones Parcialmente de acuerdo y Bastante de acuerdo o Neutral, que han situado la mediana en 5. Las opciones en contra son menos elegidas, pero incluyen también la opción Totalmente en desacuerdo, lo que ha hecho que finalmente la media se sitúe en ese valor próximo Neutral de 4,339.

Gráfico 7. 10. Los ENP utilizan internet como herramienta de comunicación



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La afirmación «*Los ENP desarrollan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes*» tiene la segunda mejor valoración, con una media de 4,58, situándose entre el Bastante de acuerdo y el Parcialmente de acuerdo (mediana: 5, moda: 5, desviación típica: 1,336). En la **tabla 7.19** se muestra la distribución de frecuencias y la importancia de la opción Parcialmente de acuerdo, que representa el 38,7% de las valoraciones. Por el contrario, las opiniones en contra, sumando Bastante en desacuerdo y Parcialmente en desacuerdo son un 26%.

Ante este resultado hay que tener presente que si los ENP realizan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes, en realidad están realizando acciones en el campo del marketing. En definitiva entendemos que en los ENP la situación del marketing es diversa y responde a lo que hemos denominado proceso de introducción paulatina del marketing en la gestión de los ENP.

Tabla 7.19. Los ENP desarrollan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	2	6,5	6,5
Parcialmente en desacuerdo	6	19,4	25,8
Neutral	4	12,9	38,7
Parcialmente de acuerdo	12	38,7	77,4
Bastante de acuerdo	5	16,1	93,5
Totalmente de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por último, conviene analizar la afirmación «*Los ENP se comercializan como un producto turístico*» pues entendemos que los resultados que aportan corroboran la interpretación del proceso de introducción gradual del marketing en los ENP. Los datos de esta afirmación señalan una valoración media de 4,42 (mediana: 5, moda: 5, desviación típica: 1,501). De hecho, en la **tabla 7.20** se observa la distribución de estas valoraciones, destacando el hecho de que casi la mitad de los expertos (un 48,4%) se muestran Parcialmente de acuerdo y otro 22,6% se muestran Bastante de acuerdo. Ahora bien, también otro 22,6% se manifiesta Bastante en desacuerdo con esta afirmación

Tabla 7.20. Los ENP se comercializan como un producto turístico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	7	22,6	22,6
Parcialmente en desacuerdo	2	6,5	29,0
Parcialmente de acuerdo	15	48,4	77,4
Bastante de acuerdo	7	22,6	100,0
Total	31	100,0	

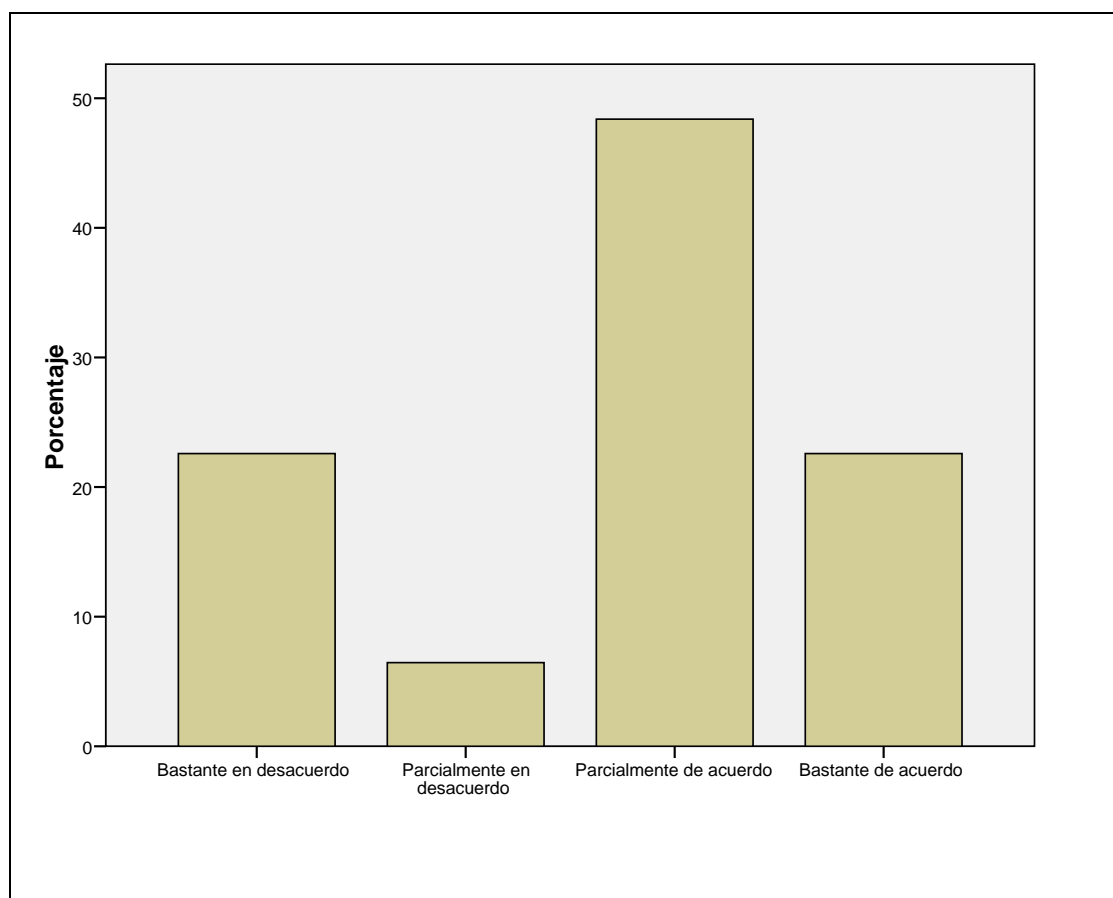
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Cabe señalar que si el ENP se puede considerar como un producto turístico, significa también reconocer la importancia de su comercialización. En definitiva, esta afirmación, si nos apoyamos en la base conceptual de marketing, lleva implícito aceptar que son las herramientas de marketing las que lograrán el éxito del producto ENP, tanto en lo que constituye la formación de la oferta de valor (las tradicionales variables del marketing-mix: «*Producto*» y «*Precio*») como en su aproximación, sea psicológica (Comunicación), sea física (Distribución). Sin embargo, recordemos que la afirmación «*En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP*» obtuvo la más baja media (3,26) del grupo analizado.

Por tanto, podemos colegir que existe una opinión desfavorable a las estrategias de marketing en los ENP, pero esta opinión es más favorable cuando la afirmación es más indirecta, como en el caso que nos ocupa de los ENP como productos turísticos, en línea con el planteamiento propuesto de la introducción paulatina del marketing en la gestión de los ENP, tal y como ratifica el **gráfico 7.11** de una forma visual.

Los expertos sólo han considerado cuatro opciones, entre Bastante en desacuerdo y Bastante de acuerdo, predominando claramente el Parcialmente de acuerdo, además nadie ha optado por la alternativa Neutral.

Gráfico 7.11. Los ENP se comercializan como un producto turístico



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.3.4.3 Principales conclusiones

Las valoraciones otorgadas por los expertos al grupo de afirmaciones sobre la relevancia del marketing en los ENP han sido las más bajas, en comparación con las valoraciones otorgadas al conjunto de aseveraciones sobre la gestión de la calidad en los ENP y al relacionado con la calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes. Las valoraciones sobre calidad oscilaban entre 3,39 y 6,13. Las vinculadas a la calidad de servicio y satisfacción de los visitantes recogían medias entre 2,32 y 5,97. Las valoraciones en torno al papel del marketing en la gestión de los ENP han oscilado en una horquilla entre 3,26 y 4,65, es decir, no han tenido valoraciones mínimas en sentido absoluto (hay opciones peor valoradas sobre calidad), sí observamos que el recorrido es menor y el valor máximo logrado sí es el más pequeño de los tres grupos.

Si consideramos los tres grandes bloques de afirmaciones propuestas, y creamos tres variables nuevas, una por bloque, cada una midiendo la valoración media otorgada por cada experto en ese conjunto de afirmaciones, los resultados son muy elocuentes pues entonces la media y mediana obtenidas sí son las más pequeñas: con respecto a las valoraciones sobre calidad la diferencia es pequeña, sin embargo las diferencias con las medias de calidad de servicio son mucho más llamativas, como se puede observar en la **tabla 7.21**.

Tabla 7.21. Valoraciones medias de los tres grupos de afirmaciones propuestas a los expertos

	Media	Mediana
Valoración media del conjunto de afirmaciones sobre gestión de la calidad en los ENP	4,21	4,25
Valoración media del conjunto de afirmaciones sobre calidad de servicio y satisfacción de los visitantes	4,89	4,91
Valoración media del conjunto de afirmaciones sobre el papel del marketing en la gestión de los ENP	4,15	4,13

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

De nuevo se pone de manifiesto el rechazo hacia afirmaciones sobre las estrategias de marketing (este bloque tiene una media global de 4,15), y la aceptación indirecta de estas estrategias (la valoración sobre los aspectos de calidad de servicio y satisfacción considerados en su conjunto es la más alta, un 4,89).

Es decir, los expertos no perciben una implantación importante del marketing en los ENP, pero aceptan aunque sea indirectamente su relevancia potencial, al reconocer que los ENP desarrollan acciones para lograr la satisfacción de los visitantes (recordemos que el objetivo formal del marketing es satisfacer las necesidades de los consumidores).

Esta ambigüedad la interpretamos en términos de lo que denominamos proceso de introducción paulatina del marketing en la gestión de los ENP: los ENP tienen distintos niveles de implantación del marketing, probablemente asociados a la disponibilidad de recursos o al nivel de afluencia de público.

7.4 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA RONDA DEL ESTUDIO DELPHI

Tras la visión del estado general de la gestión de los ENP en aspectos relacionados con la gestión de la calidad, la calidad de servicio y satisfacción, y finalmente las estrategias de marketing, se realizó una segunda vuelta con preguntas más concretas y directas para lograr el cumplimiento de los objetivos de investigación propuestos.

El cuestionario de la segunda ronda, que figura en el anexo se articuló mediante seis baterías de preguntas, valorando, al igual que en la primera ronda, mediante una escala Likert de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- Bastante en desacuerdo, 3.- Parcialmente en desacuerdo, 4.- Neutral, 5.- Parcialmente de acuerdo, 6.- Bastante de acuerdo, 7.- Totalmente de acuerdo) una serie de afirmaciones agrupadas en seis bloques de información:

- La declaración de un paraje como ENP.
- Las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales en un ENP para lograr el equilibrio entre su conservación y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- Los recursos necesarios para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- La gestión de la calidad necesaria para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- La mejor política de educación ambiental para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- Las diferentes políticas de comunicación, información y acciones de marketing para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

Además se hizo una breve pregunta final buscando identificar tipologías de los expertos en base a la dicotomía conservacionismo / sostenibilidad, y detectar si predominaba alguno de estos dos enfoques en los expertos, o bien optaban por

posiciones intermedias. Así se les planteó que fijaran su posición entre conservacionismo y sostenibilidad a partir de tres opciones:

- En la gestión de un ENP deben primar unos criterios conservacionistas muy estrictos.
- En la gestión de un ENP deben primar los criterios de sostenibilidad socioeconómica, turística (uso y disfrute) y ambiental.
- Una posición intermedia entre las dos anteriores.

El resultado fue que ningún experto eligió la primera opción, en la que se primaba el conservacionismo. El 32,3% optó la segunda opción en la que se primaban los criterios de sostenibilidad y la mayoría, el 67,7% (21 expertos), seleccionó la tercera opción, que defiende una postura intermedia. Es decir, las posiciones puramente conservacionistas no existen. Además, no se detectaban posturas diferentes entre los dos grupos surgidos a la hora de valorar las diferentes afirmaciones propuestas. Por esta razón, no se ha dado mayor relieve a esta pregunta.

A continuación se analizan los datos recogidos en la segunda ola del estudio Delphi. Los resultados obtenidos se comentan en el orden en que se plantearon los seis grupos de afirmaciones planteadas para ser valoradas con el panel de expertos.

7.4.1 DECLARACIÓN DE UN PARAJE COMO ENP

El cuestionario de la segunda vuelta se inició planteando a los expertos una batería de 12 afirmaciones sobre las posibles consecuencias de la declaración de un paraje como ENP. Los resultados obtenidos aparecen agrupados en tres bloques de información:

- En primer lugar, figura un análisis introductorio sobre aspectos generales del bloque, señalando los estadísticos más representativos.

- En segundo lugar, se ha procedido a realizar un análisis univariante de las 12 afirmaciones, realizando tanto un análisis descriptivo como técnicas de inferencia basadas en la prueba T de una muestra.
- Por último, se recoge un grupo de conclusiones sobre los resultados más relevantes del análisis del conjunto de afirmaciones valoradas por los expertos.

7.4.1.1 Aspectos generales

Dado que la existencia de un ENP exige una declaración como tal de la Autoridad competente, se juzgó como conveniente iniciar la encuesta con una pregunta sobre el impacto que dicha declaración tiene sobre un paraje. En concreto se propuso a los expertos que valorasen un total de 12 ítems. El resultado de esta valoración se recoge en la **tabla 7.22**, donde se ha recogido la valoración media, la mediana, moda y desviación típica. Los datos aparecen ordenados de menor a mayor valoración en términos de media.

Desde un punto de vista general, el primer aspecto a reseñar es la obtención de unas valoraciones medias siempre por encima del valor Neutral (4), casi siempre por encima de 5 (Parcialmente de acuerdo) y a veces por encima del 6 (Muy de acuerdo). Sólo hay dos afirmaciones sobre las repercusiones de la declaración de un ENP con valores cercanos a 4:

- En primer lugar, la afirmación «*La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos*», con la menor media (4,13) y una mediana muy similar (4), aunque presenta una moda de 2, lo que tiene su reflejo en la dispersión de la variable, con la desviación típica más alta del grupo de afirmaciones.
- En segundo lugar, la afirmación «*Supone un excesivo uso turístico*» con una media de 4,16, una mediana de 4 y una moda de 5, lo que también le otorga una dispersión elevada (desviación típica: 1,098) aunque no de las más altas.

Tabla 7.22. Valoraciones sobre las características e implicaciones de la declaración de un paraje como ENP

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos	4,13	4	2	1,875
Supone un excesivo uso turístico	4,16	4	5	1,098
Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas	4,55	5	5	1,457
Genera problemas con la población local	4,90	5	5	1,044
Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)	5,00	5	5	1,342
Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales	5,06	5	5	1,263
Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local	5,19	5	5	0,910
Incentiva la actividad turística de la región	5,90	6	6	0,908
Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España	6,10	6	7	0,978
Es valorada positivamente por los visitantes	6,19	6	6	0,703
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos	6,23	6	7	0,956
Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos	6,48	7	7	1,151

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En cualquier caso, lo verdaderamente representativo es que todas las afirmaciones que han obtenido una puntuación media inferior a 5 (las cuatro primeras de la **tabla 7,21**) en realidad son enunciados que recogen críticas e inconvenientes provocados por la declaración de un territorio concreto como ENP, de lo que deducimos que esos elementos negativos pueden estar perdiendo fuerza en el conjunto de los ENP, aunque se sigan produciendo con relativa intensidad. Por eso entendemos que los expertos valoran en términos de neutralidad las dos primeras afirmaciones (las de menor media),

posicionándose ya con una mediana de 5 (Parcialmente de acuerdo) en las dos siguientes aseveraciones: «*Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas*» (con una media de 4,55) y «*Genera problemas con la población local*» (con una media de 4,9), casi ya en la posición Parcialmente de acuerdo.

Las afirmaciones que recogen repercusiones positivas de la declaración de un paraje como ENP logran todas valoraciones a partir del nivel Parcialmente de acuerdo (5). De esta forma, parece existir un cierto consenso en las repercusiones positivas que conlleva la declaración de un territorio como ENP.

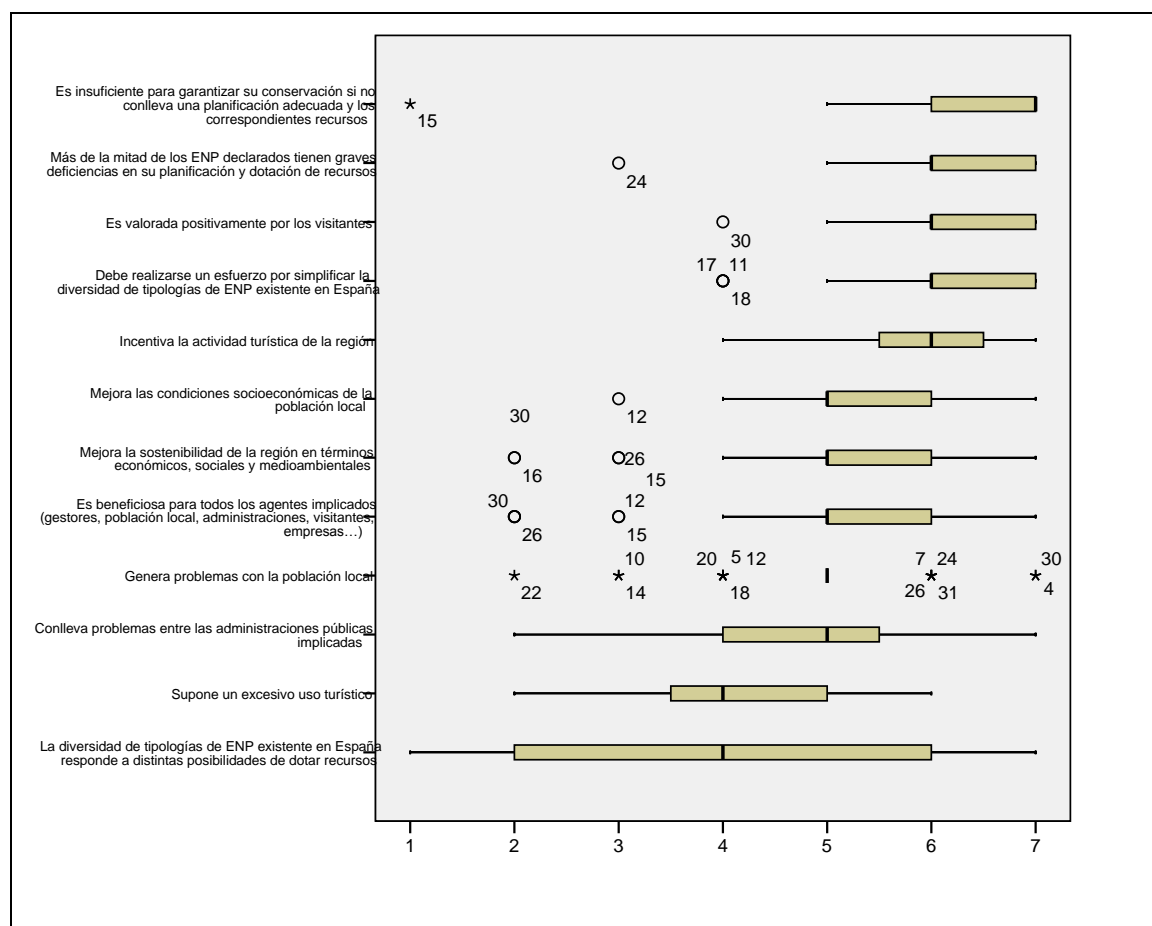
Hay que señalar, no obstante que las dos afirmaciones que consiguen las valoraciones medias más altas: «*Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos*» (media: 6,48) y «*Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos*» (media: 6,23) en realidad son matizaciones sobre los inconvenientes de los ENP, en concreto, están relacionadas con la necesidad de dotar recursos para el buen funcionamiento de cualquier ENP. También la afirmación «*Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España*» (media: 6,10) se puede interpretar como una matización ante la realidad de la diversidad de formas jurídicas en los ENP.

Por último señalar que, aunque las valoraciones son altas, lo que da cierto nivel de consenso, no existe una total unanimidad pues los datos de dispersión oscilan entre los 0,703 de «*Es valorada positivamente por los visitantes*» hasta los 1,835 de «*La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos*».

Una forma de aportar un volumen importante de información, mantener una visión de conjunto, permitir comparaciones visuales y detectar posibles anomalías es la representación de los resultados mediante diagramas de cajas. El **gráfico 7.12** recoge el diagrama de caja de las 12 variables sobre las consecuencias de la declaración de un paraje como ENP. Las cajas situadas más cerca del eje x, son las que tienen un mayor nivel de dispersión y menor valoración media (el gráfico sólo muestra la mediana). Son las cuatro afirmaciones que recogen críticas e inconvenientes a la declaración de un paraje como ENP. Las cajas situadas más arriba, corresponden a las

afirmaciones mejor valoradas y que recogían enunciados sobre las ventajas de la declaración de un territorio como ENP, a excepción de las dos con medias más altas, que como ya se señaló, son matizaciones sobre los inconvenientes de la declaración de un paraje como ENP.

Gráfico 7.12. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre las consecuencias de la declaración de un paraje como ENP



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.1.2 Análisis univariante

La afirmación menos valorada (media: 4,13; mediana: 4; moda: 2; desviación típica: 1,875), como ya se ha comentado es «La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos». En la **tabla 7.23** se observa que las opiniones sobre este ítem son muy dispares y están muy repartidas, predominando el Bastante en desacuerdo (25,8%), seguido del Bastante de acuerdo

(22,6). En términos globales, aunque las medidas de tendencia central se sitúen en torno al valor Neutral (4), únicamente el 6,5% de los expertos adopta esta posición, lo normal es manifestarse en los diferentes niveles de acuerdo (48,4%) o de desacuerdo (45,2%).

Tabla 7.23. La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Bastante en desacuerdo	8	25,8	29,0
Parcialmente en desacuerdo	5	16,1	45,2
Neutral	2	6,5	51,6
Parcialmente de acuerdo	5	16,1	67,7
Bastante de acuerdo	7	22,6	90,3
Totalmente de acuerdo	3	9,7	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Los expertos no tienen una opinión decantada sobre esta cuestión, y al realizar la prueba T de una muestra (t : 0,383, significación: 0,704) nos hace rechazar que exista una diferencia significativa entre la valoración media obtenida (4,13) y la posición Neutral (4). Aceptamos la hipótesis nula de igualdad de medias. En definitiva, no podemos considerar esta afirmación como una tendencia del sector.

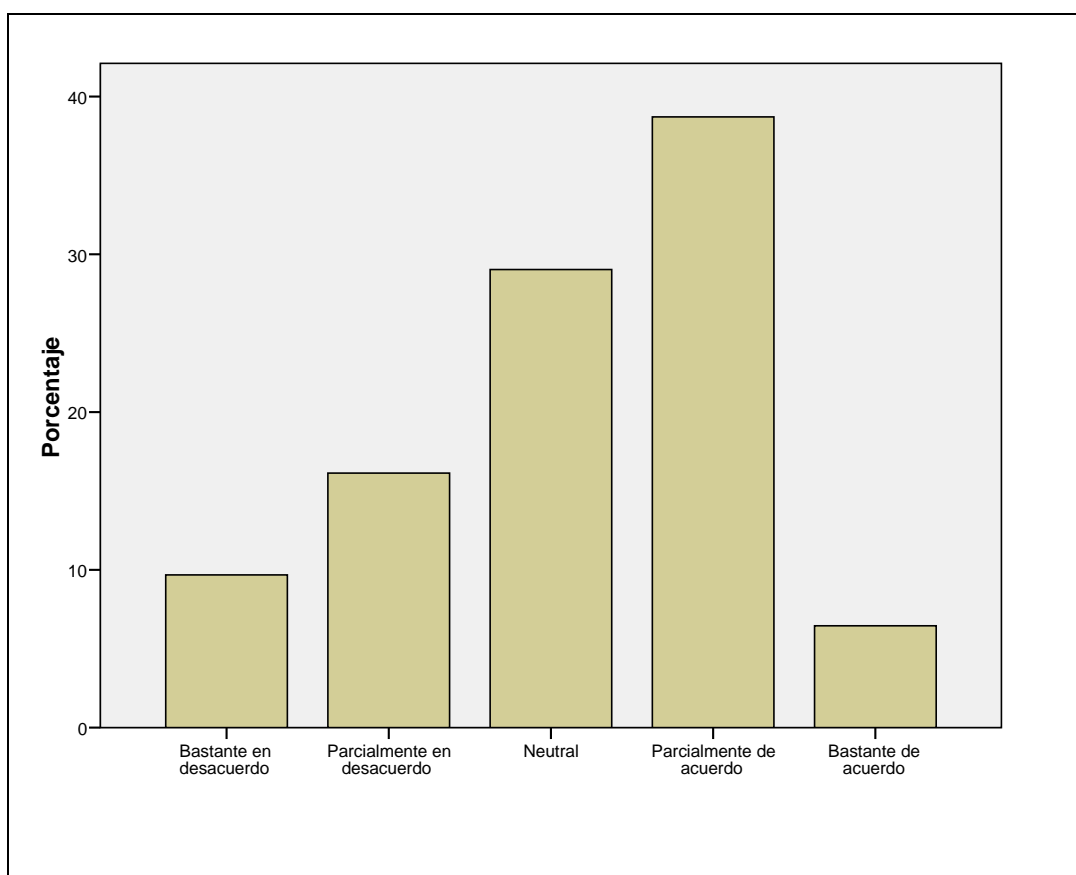
La realidad muestra una gran diversidad de tipologías de ENP en España pero esta variedad no se puede justificar por una necesidad de distribuir los recursos adecuadamente. Este resultado nos ha llamado la atención pues esperábamos un nivel de acuerdo superior. Posiblemente se deba a la consideración pública del ENP, que hace que tanto la declaración como la gestión se desarrollen en el nivel de comunidad autónoma, por lo que la interferencia de regulaciones es pequeña por el carácter «endogámico» a cada comunidad autónoma, aunque puedan surgir conflictos cuando el ENP se extiende entre varias regiones.

En cualquier caso, los expertos sí reconocen que la variedad de tipos de ENP es un inconveniente por lo que hay que avanzar para su simplificación. Así la afirmación «*Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España*» logra un alto nivel de aceptación (media: 6,10; mediana: 6, desviación típica: 0,978). Además, la prueba T de una muestra (t : 11,934 y significación:

0,000) permite rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y aceptar que la media obtenida es significativa. Por tanto, podemos generalizar este ítem y afirmar como tendencia que es necesario un esfuerzo para simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España.

La afirmación «*Supone un excesivo uso turístico*» tiene una media muy cercana al valor Neutral (4). En esta ocasión, el porcentaje de expertos que han marcado esta opción sí es considerable (29%), aunque es la de Parcialmente de acuerdo la que ha resultado la más elegida, con un 38,7% del total de expertos. Como se aprecia en el **gráfico 7.13**, éstas son las dos opciones más representativas de la opinión de los encuestados.

Gráfico 7.13. La declaración de un paraje como ENP supone un excesivo uso turístico



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La prueba T de una muestra, de nuevo no detecta diferencias significativas (t : 0,818 y significación: 0,420), por lo que no podemos generalizar esta afirmación y tomarla como una tendencia del sector.

Las dos siguientes afirmaciones que muestran posibles inconvenientes de la declaración de un paraje como ENP se van acercando más a la posición de Parcialmente de acuerdo. En concreto, en la afirmación «*Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas*» (media: 4,55, mediana: 5, desviación típica: 1,457), destaca como dato que el 32,3% de los expertos que está parcialmente a favor, y únicamente un 19,3% está Bastante en desacuerdo o Parcialmente en desacuerdo (tabla 7.24).

Tabla 7.24. Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas

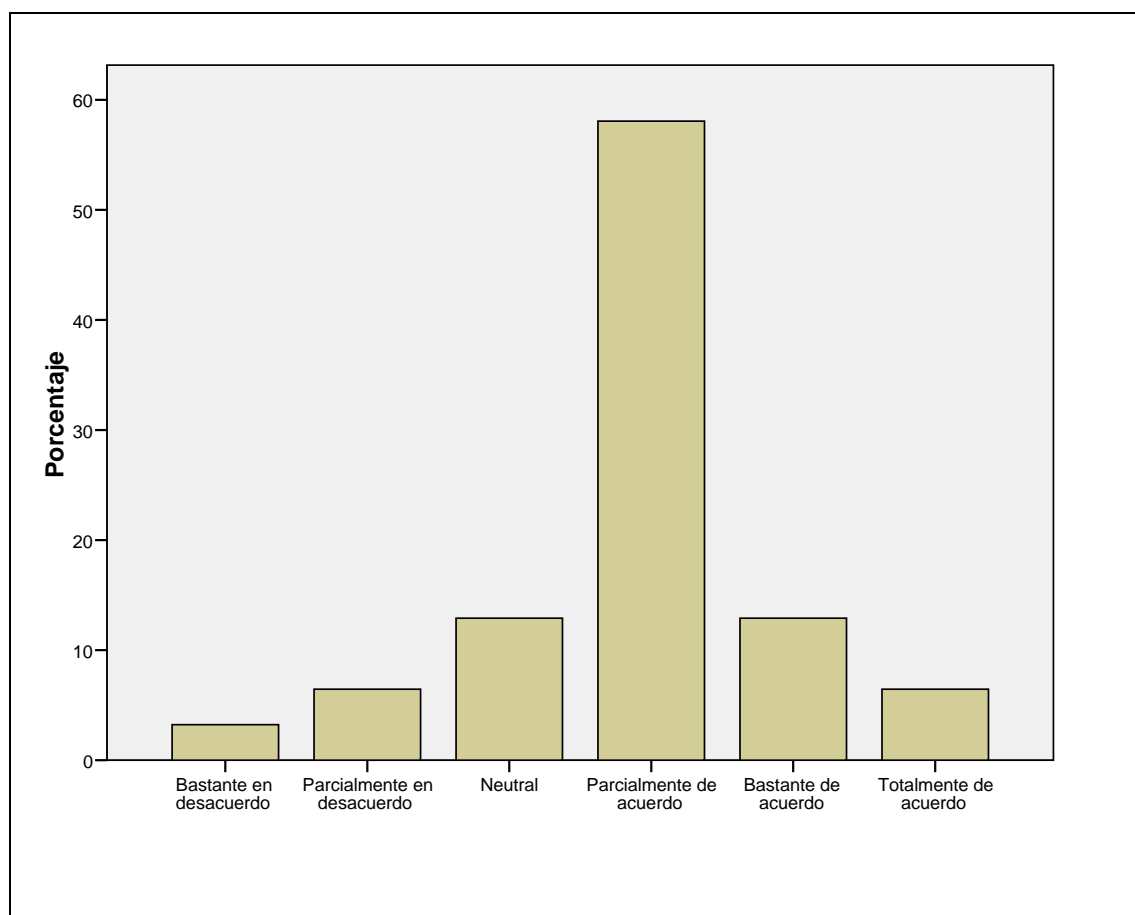
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	5	16,1	16,1
Parcialmente en desacuerdo	1	3,2	19,4
Neutral	7	22,6	41,9
Parcialmente de acuerdo	10	32,3	74,2
Bastante de acuerdo	6	19,4	93,5
Totalmente de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En lo que respecta a la afirmación «*Genera problemas con la población local*» (media: 4,90; mediana: 5; desviación típica: 1,044) el 77,4% de los expertos muestra distintos niveles de acuerdo, destacando la posición Parcialmente de acuerdo (32,3%), como se puede comprobar en el **gráfico 7.14**.

Ambas afirmaciones, al someterlas a la prueba T de una muestra reflejan diferencias de media significativas. De hecho, al realizar la prueba T de una muestra a las restantes afirmaciones, en todos los casos se obtienen diferencias de medias significativas, por lo que se pueden generalizar dichas afirmaciones y contemplarlas como tendencias del sector.

Gráfico 7.14. Genera problemas con la población local



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En la **tabla 7.25** aparecen todas las afirmaciones que pueden generalizarse y considerarse como tendencias del sector con los estadísticos correspondientes, así como su catalogación como limitación o ventaja en relación a la declaración de un paraje como ENP.

Tabla 7.25. Tendencias del sector en torno a las características e implicaciones de la declaración de un paraje como ENP

	Caracterización	Media	Desv. típ.	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
				t	Sig. (bilateral)
Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas	Inconveniente/limitación	4,55	1,457	2,096	0,045
Genera problemas con la población local	Inconveniente/limitación	4,90	1,044	4,816	0,000
Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)	Ventaja	5,00	1,342	4,150	0,000
Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales	Ventaja	5,06	1,263	4,692	0,000
Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local	Ventaja	5,19	0,910	7,303	0,000
Incentiva la actividad turística de la región	Ventaja	5,90	0,908	11,676	0,000
Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España	Inconveniente/limitación	6,10	0,978	11,934	0,000
Es valorada positivamente por los visitantes	Ventaja	6,19	0,703	17,366	0,000
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos	Ventaja	6,23	0,956	12,963	0,000
Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos	Inconveniente/limitación	6,48	1,151	12,016	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La afirmación «*Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos*» es la que tiene una mayor valoración media (media 6,48, mediana: 7, desviación típica: 1,151). De hecho la inmensa mayoría se muestra Totalmente de acuerdo (67,7%) o Bastante de acuerdo (25,8%), como se aprecia en la **tabla 7.26**. Por otro lado, esta aseveración complementa a la afirmación con menos valoración media «*La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos*», en el sentido de que si bien los recursos asignados no explicarían la variedad existente de

tipos legales de ENP, al menos se reconoce que los recursos son vitales para que un ENP pueda cumplir con su cometido de protección.

Tabla 7.26. Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Parcialmente de acuerdo	1	3,2	6,5
Bastante de acuerdo	8	25,8	32,3
Totalmente de acuerdo	21	67,7	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La segunda afirmación más valorada «*Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos*» (media 6,23; mediana: 6; desviación típica: 0,956) también puede interpretarse con este carácter complementario y viene a poner en evidencia, que si bien la planificación y la dotación de recursos son requisitos necesarios para que ENP pueda cumplir con sus funciones de protección, muchos de ellos tienen deficiencias en ambos, y por tanto, se deduce que no pueden cumplir eficazmente con sus funciones de protección.

Dado que las dos afirmaciones mejor valoradas superan la prueba T de una muestra (ver **tabla 7.25**), pueden considerarse como tendencias del sector, por lo que podemos afirmar que la declaración de un paraje como ENP es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos. Como más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos, entonces podemos concluir que, en más de la mitad de las ocasiones, la declaración de un ENP resulta insuficiente para lograr la protección del paraje.

Por tanto, se acepta la hipótesis H7a.

Las restantes cinco afirmaciones son ítems que recogen aspectos positivos de la declaración de un territorio como ENP. En primer lugar, destaca la aseveración que considera que la declaración como ENP de un territorio «*Es valorada positivamente por los visitantes*» (media: 6,19; mediana: 6; moda: 7; desviación típica: 0,703). En la **tabla 7.27** se observa que ningún experto se ha expresado en contra de la aseveración. Un

58,1% se manifiesta Bastante de acuerdo, seguido de un 32,2% que se muestra Totalmente de acuerdo.

Tabla 7.27. Es valorada positivamente por los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Neutral	1	3,2	3,2
Parcialmente de acuerdo	2	6,5	9,7
Bastante de acuerdo	18	58,1	67,7
Totalmente de acuerdo	10	32,3	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Además, considerando los datos de la **tabla 7.25**, es una afirmación que se puede contemplar como tendencia del sector. Los resultados de la prueba T de una muestra nos permiten afirmar que la declaración de un paraje como ENP es valorada positivamente por los visitantes.

La afirmación que remarca que la declaración de un ENP «*Incentiva la actividad turística de la región*» también logra unos elevados niveles de aceptación (media: 5,9; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 0,908). Como se aprecia claramente en el **gráfico 7.15**, no hay nadie en desacuerdo con esta afirmación, al contrario, el 48,4% de los expertos se manifiesta Bastante de acuerdo, seguido de un 25,8% que se muestra Totalmente de acuerdo.

También se trata de una afirmación donde los resultados del contraste de medias han sido significativos, por lo que la podemos considerar como una tendencia del sector y afirmar que los profesionales del sector consideran que la declaración de un paraje como ENP incentiva la actividad turística de la región.

Por tanto, se acepta la hipótesis H8a.

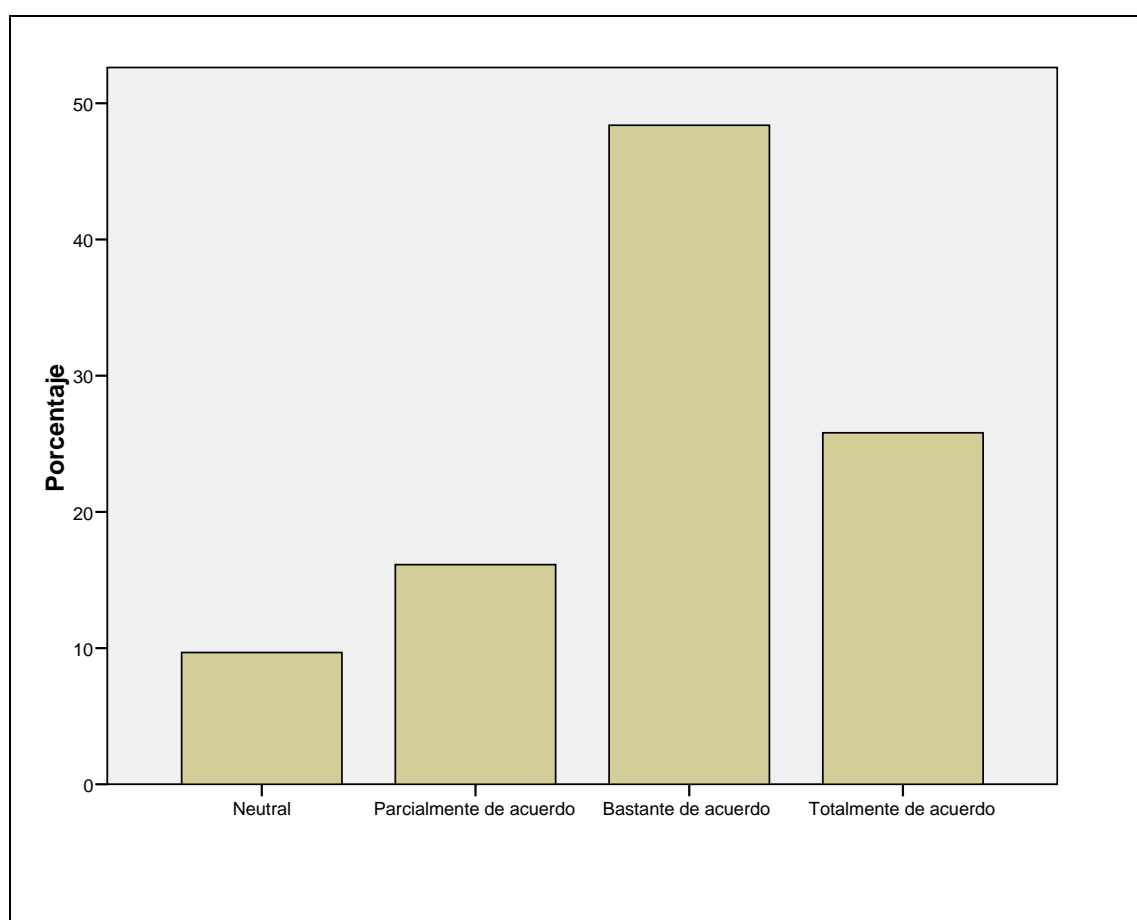
Las restantes tres afirmaciones se centran en destacar las repercusiones positivas de la declaración de un ENP para los distintos agentes implicados y en términos de sostenibilidad:

- Se reconoce que la declaración «*Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local*» (media: 5,19; mediana: 5; moda: 5; desviación típica:

0,910), lo cual parece coherente con la percepción positiva del poder del ENP para incentivar la actividad turística de la zona.

- Se acepta que la declaración «*Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales*» (media: 5,06; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,263).
- Se reconoce que la declaración «*Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)*» (media: 5,00; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,342).

Gráfico 7.15. Incentiva la actividad turística de la región



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Además, las tres superan la prueba T de una muestra, resultando sus valores medios significativos estadísticamente, por lo que las consideramos tendencias del sector y podemos afirmar que los profesionales del sector reconocen que la declaración de un paraje como ENP mejora las condiciones socioeconómicas de la población local y la sostenibilidad de la región (en términos económicos, sociales y medioambientales),

resultando beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...).

Por tanto se aceptan las hipótesis H7b y H7c.

7.4.1.3 Principales conclusiones

La batería de ítems sobre las repercusiones de la declaración de un territorio como ENP se han organizado en dos bloques básicos: las que se centraban en las posibles limitaciones y problemas de la decisión y las que buscaban valorar las potenciales ventajas de la declaración. Además, casi todas las afirmaciones han resultado aceptadas como tendencias del sector, tal y como se recoge en la **tabla 7.28**, salvo las dos con menor valor medio y que recogen dos posibles inconvenientes de la declaración de un paraje como ENP.

En términos generales los ítems que han tenido un mayor nivel de acuerdo han sido los cinco relacionados con las ventajas de representa este tipo de declaración. Además, todas estas afirmaciones ofrecían diferencias de medias significativas por lo que se podían considerar como tendencias del sector.

Las siete afirmaciones redactadas en términos de limitaciones e inconvenientes han resultado, en general, menos valoradas por los expertos. Así, cuatro de ellas son las que han tenido un menor valor medio. No obstante, las otras tres afirmaciones, que recogían matizaciones a los posibles inconvenientes de una declaración de un territorio como ENP, han obtenido un nivel de acuerdo mucho mayor. De hecho, dos de ellas son las afirmaciones que han obtenido un mayor valor medio. En cualquier caso, todas han resultado con diferencias de medias significativas, salvo las dos que aparecen en la **tabla 7.28** con menor media.

Tabla 7.28. Tendencias y afirmaciones sobre la declaración de un paraje como ENP según sean limitaciones e inconvenientes o ventajas

AFIRMACIONES ACEPTADAS COMO TENDENCIAS (prueba T de una muestra con valores significativos)			
Limitaciones e inconvenientes	Media	Ventajas	Media
Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas	4,55	Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)	5,00
Genera problemas con la población local	4,90	Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales	5,06
Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España	6,10	Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local	5,19
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos	6,23	Incentiva la actividad turística de la región	5,90
Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos	6,48	Es valorada positivamente por los visitantes	6,19
AFIRMACIONES RECHAZADAS COMO TENDENCIAS (prueba T de una muestra con valores significativos)			
Limitaciones e inconvenientes	Media	Ventajas	Media
La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos	4,13	Ninguna afirmación expresada como ventaja ha sido rechazada como tendencia	
Supone un excesivo uso turístico	4,16		

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.2 PLANIFICACIÓN, REGULACIÓN Y ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

El segundo bloque de afirmaciones sometidas a la valoración de los 31 expertos se centró en las principales acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales que deben llevarse a cabo en un ENP según sus características específicas para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados: población local, administraciones públicas, visitantes, etc.

En total fueron 13 afirmaciones, que se analizan a continuación mediante la siguiente secuencia:

- Análisis introductorio sobre los aspectos generales del bloque y los datos más relevantes.
- Análisis univariante de las 13 afirmaciones propuestas, realizando tanto un análisis descriptivo como técnicas de inferencia basadas en la prueba T de una muestra.
- Conclusiones sobre las cuestiones más importantes obtenidas a partir de las valoraciones dadas por los expertos.

7.4.2.1 Aspectos generales

Las afirmaciones propuestas para su valoración a los 31 expertos sobre las principales acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes implicados: población local, administraciones públicas, visitantes, etc., en general han tenido unos elevados niveles de aceptación, con medianas entre 5 (Parcialmente de acuerdo) y 7 (Totalmente de acuerdo), y medias que oscilan entre 4,65 y 6,61.

En la **tabla 7.29** se resumen estas aseveraciones y sus principales estadísticos ordenados de menor a mayor media. Según estos datos, parece que se da una tendencia a la convergencia de opiniones conforme las afirmaciones reciben una mayor valoración.

En general se comprueba que las desviaciones típicas más altas se corresponden con las afirmaciones con valores medios por debajo de 6 (Bastante de acuerdo). Al mismo tiempo, cuando la media es superior a 6, y sobre todo, cuando la mediana se sitúa en 7 (Totalmente de acuerdo), el valor de la desviación típica disminuye.

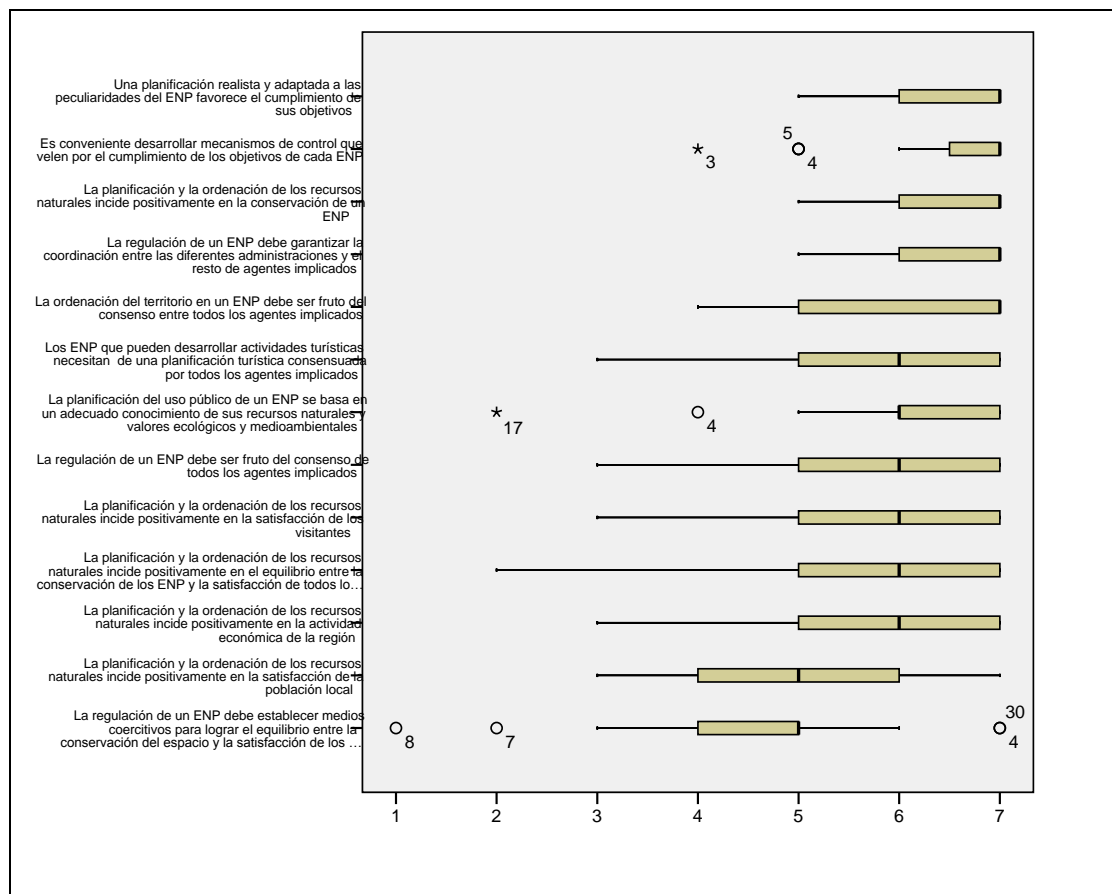
Tabla 7.29. Valoraciones sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes implicados

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados	4,65	5	5	1,3051
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local	5,13	5	5	1,4081
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región	5,65	6	5	1,1704
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados	5,65	6	7	1,3552
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes	5,71	6	7	1,1887
La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados	5,81	6	7	1,1667
La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales	6,06	6	7	1,1236
Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados	6,10	6	7	1,0118
La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados	6,19	7	7	0,9458
La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados	6,39	7	7	0,8032
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP	6,42	7	7	0,8072
Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP	6,58	7	7	0,8072
Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos	6,61	7	7	0,6672

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En el **gráfico 7.16** se ha representado el diagrama de cajas con todas las afirmaciones planteadas para su valoración, ordenadas de menor a mayor media (las aseveraciones con menor media están en la parte más baja del eje de ordenadas). Se observa que sólo existen algunos casos raros con opiniones muy por debajo de la mediana. Casi siempre la mediana se sitúa en 6 (Bastante de acuerdo), o incluso en algunos ítems toma valor 7 (Totalmente de acuerdo). Sólo en dos afirmaciones la mediana se queda en 5 (Parcialmente de acuerdo).

Gráfico 7.16. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes implicados



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.2.2 Análisis univariante

Al considerar el conjunto de ítems propuestos para su valoración a los expertos sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes implicados, comprobamos que únicamente una afirmación tiene una media inferior a 5 (en concreto 4,65): «*La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados*» (media: 4,65; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,3051), aunque hay que señalar que su mediana ya se sitúa en el nivel Parcialmente de acuerdo (5).

La siguiente afirmación con menor media es la de «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local*» (media: 5,13; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,4081). Por tanto, aunque la valoración sea baja si se compara con el resto de aseveraciones, en realidad refleja que los expertos mantienen una opinión Parcialmente de acuerdo en este ítem.

El resto de afirmaciones ya tienen siempre medianas en el nivel Bastante de acuerdo (6), e incluso muchas de ellas se sitúan en el nivel Totalmente de acuerdo (7). Podemos destacar, en primer lugar, la afirmación «*Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos*» (media: 6,61; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,6672), con un grado de aceptación extremadamente alto. Le sigue en nivel de aceptación, con valoraciones muy similares, la afirmación «*Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP*» (media: 6,58; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,6672).

Sin menoscabar el interés de estos datos numéricos concretos, lo más relevante es el dato global de que todos los ítems han sido positivamente valorados por los expertos, aunque evidentemente con distintos niveles de aceptación. De hecho, lo verdaderamente importante es que en las 13 afirmaciones la prueba T de una muestra ha dado resultados que permiten aceptar como significativas todas las diferencias de medias. Por tanto, en esta ocasión, todas las afirmaciones se pueden generalizar y considerar como tendencias del sector que reflejan la opinión general de los profesionales relacionados con los ENP.

En **la tabla 7.30** se recogen estas afirmaciones y los valores del contraste realizado. En todos los casos los niveles de significación permiten aceptar que los valores medios de las afirmaciones son significativamente distintos al valor Neutral (4), por lo que los podemos aceptar como generalizaciones que muestran una tendencia.

Tabla 7.30. Tendencias sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes implicados

TEMÁTICA DE LAS TENDENCIAS Y MEDIA CONJUNTA	ENUNCIADO DE CADA TENDENCIA	MEDIA DE CADA TENDENCIA	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
			t	Sig. (bilateral)
Tendencias sobre regulación de los ENP (media: 5,62)	La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados	4,65	2,752	0,010
	La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados	5,81	8,620	0,000
	La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados	6,39	16,547	0,000
Tendencias sobre planificación y ordenación (media: 5,71)	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local	5,13	4,464	0,000
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región	5,65	7,826	0,000
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados	5,65	6,759	0,000
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes	5,71	8,008	0,000
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP	6,42	16,687	0,000
Tendencias específicas sobre ordenación (media: 6,19)	La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados	6,19	12,912	0,000
Tendencias específicas sobre planificación (media: 6,34)	La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales	6,06	10,231	0,000
	Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados	6,10	11,539	0,000
	Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP	6,58	17,800	0,000
	Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos	6,61	21,804	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Estas afirmaciones-tendencias se han reagrupado en cuatro bloques, según su temática concreta:

- El primer bloque hace referencia a aspectos concretos relacionados con la regulación de los ENP. Contiene tres tendencias, y en conjunto, supondrían la menor media de los cuatro bloques (5,62).
- El segundo bloque recoge tendencias en la que se mencionan elementos vinculados con la planificación y la ordenación. Con una media conjunta que se sitúa en 5,71 y un total de cinco tendencias.
- El tercer bloque recoge una única tendencia relacionada de forma específica con la ordenación del territorio, con una media de 6,19 que ya supera la opción Bastante de acuerdo
- El cuarto bloque recoge un grupo de cuatro tendencias relacionadas de forma específica con la planificación en los ENP, llegando hasta una media conjunta de 6,34.

Dentro del grupo de afirmaciones-tendencias que cubren la regulación de los ENP, la que obtiene la media más baja, es la de «*La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados*» (media: 4,65; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,3051). Aun así, se puede concluir que los expertos comparten en cierta medida esta afirmación. Como se refleja en la **tabla 7.31**, el 45,2% de los encuestados se manifiesta Parcialmente de acuerdo, y un 19,4% mantiene una postura Neutral. En total únicamente el 16,1% de los expertos está en desacuerdo, mientras que el 64,5% muestra distintos niveles de acuerdo.

Tabla 7.31. La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados

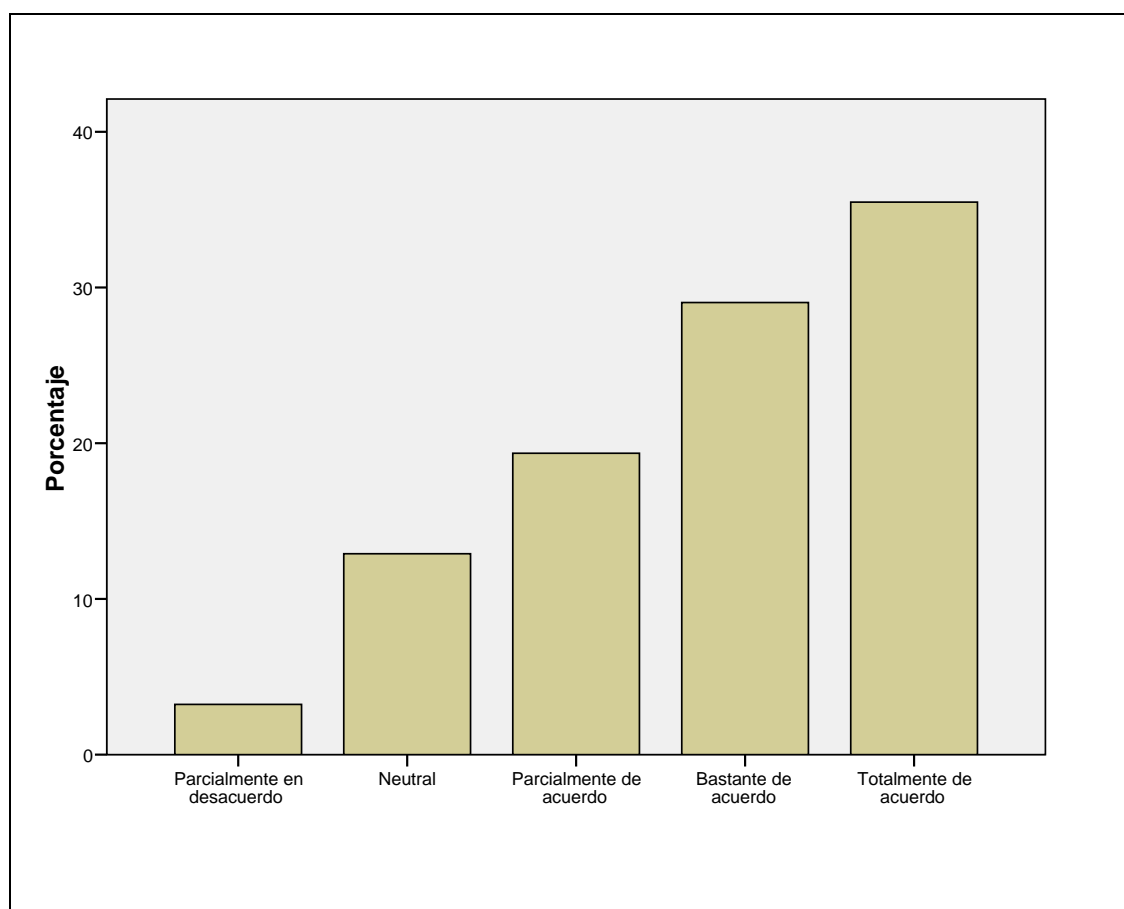
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Bastante en desacuerdo	1	3,2	6,5
Parcialmente en desacuerdo	3	9,7	16,1
Neutral	6	19,4	35,5
Parcialmente de acuerdo	14	45,2	80,6
Bastante de acuerdo	4	12,9	93,5
Totalmente de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La tendencia «*La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados*» ya obtiene niveles de aceptación mucho mayores (media: 5,81; mediana: 5; moda: 7; desviación típica: 1,1667), como se puede observar en el **gráfico 7.17** y también consigue mayores niveles de significación en la prueba T (t: 8,620; significación: 0,000).

Por tanto, se acepta la hipótesis H7d.

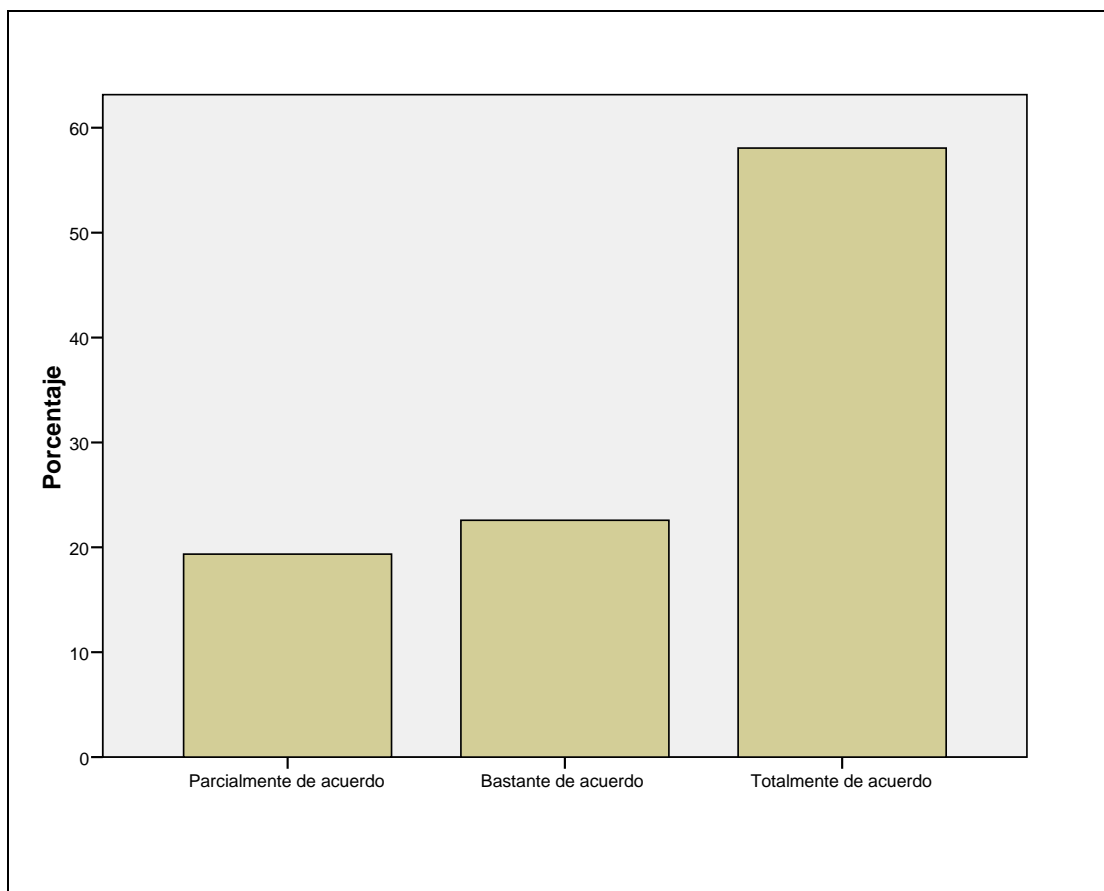
Gráfico 7.17. La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados»



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Como se puede constatar visualmente en el **gráfico 7.18**, es la tendencia «*La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados*» la que obtiene los mayores niveles de acuerdo (media: 6,39; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,8032) y los mejores resultados en la prueba T (t: 16,547 y significación: 0,000).

Gráfico 7.18. La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En resumen, se concibe la regulación como un proceso coercitivo, pero sobre todo consensuado y coordinado entre todos los agentes implicados (en este caso, el papel de las Administraciones resulta fundamental pues son las que poseen la capacidad regulatoria).

En lo que respecta a las tendencias sobre planificación y ordenación, la valoración otorgada por los expertos al conjunto de ítems propuestos se sitúa en 5,71, es decir, en general tienen un nivel de valoración alto, cercano al Bastante de acuerdo. Así, se reconoce de forma global el efecto positivo de la planificación y la ordenación de los recursos naturales en el equilibrio entre la conservación y la satisfacción de los agentes implicados. Las valoraciones dadas al enunciado que recoge esta tendencia «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados*» proporcionan una mediana de 7, y un valor medio de 5,65. De hecho, el

80,6% de los expertos han mostrado opiniones a favor de esta afirmación en los diferentes niveles contemplados (Parcialmente, Bastante y Totalmente a favor), como se puede comprobar en la **tabla 7.32**. También se han obtenido unos resultados estadísticamente significativos en la prueba T de una muestra ($t: 6,759$; significación: 0,000).

Por tanto se acepta hipótesis H8e.

Tabla 7.32. La planificación y la ordenación de los recursos naturales inciden positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	1	3,2	3,2
Parcialmente en desacuerdo	1	3,2	6,5
Neutral	4	12,9	19,4
Parcialmente de acuerdo	7	22,6	41,9
Bastante de acuerdo	7	22,6	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Ahora bien, se observan pequeñas diferencias de valoración cuando en lugar de considerar el efecto en la satisfacción de los agentes implicados en general, se analiza el efecto concreto en cada uno de ellos. En la **tabla 7.33**, se sintetizan la distribución de frecuencias relativas obtenidas en cada una de estas aseveraciones más concretas. Podemos observar que las afirmaciones donde se valora el efecto sobre la conservación del ENP y sobre la satisfacción de los visitantes son las que obtienen valoraciones medias superiores a la afirmación genérica en la que se planteaba la incidencia positiva de la planificación y la ordenación en el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de los agentes implicados considerados de forma conjunta. Por otro lado, las aseveraciones sobre los efectos de la planificación y la ordenación de los recursos naturales en la población local y la actividad económica, resultan con valoraciones medias inferiores, aunque siempre por encima del nivel Parcialmente de acuerdo (5). Recordemos, además, que todas estas afirmaciones pueden considerarse como tendencias del sector.

Tabla 7.33. Distribución porcentual de las valoraciones de cada una de las afirmaciones-tendencias sobre la planificación y ordenación de los recursos naturales

	Valoración según escala Likert (1: Totalmente en desacuerdo; 2: Bastante en desacuerdo; 3: Parcialmente en desacuerdo; 4: Neutral; 5: Parcialmente de acuerdo; 6: Bastante de acuerdo; 7: Totalmente de acuerdo)						
	1	2	3	4	5	6	7
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local	-	-	16,1	19,4	22,6	19,4	22,6
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región	-	-	3,2	12,9	32,3	19,4	32,3
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes	-	-	3,2	12,9	29,9	19,4	35,5
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP	-	-	-	-	19,4	19,4	61,3

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Cabe destacar que los expertos entienden que el principal beneficiario de una buena planificación y ordenación es el propio ENP, y por eso se puede observar que la afirmación «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP*» (media: 6,42; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,8072) es la que obtiene una mayor media y mediana de este grupo de ítems. Más concretamente, el 61,3% de los expertos se manifiestan Totalmente de acuerdo con la aseveración.

Los expertos también entienden que, además del propio ENP, el agente que más se beneficia de las labores de planificación y ordenación es el propio visitante. De esta forma, la afirmación «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes*» (media: 5,71; mediana: 6; desviación típica: 1,1887) también obtiene unas puntuaciones más altas que la afirmación genérica.

La afirmación que logra una acogida menos intensa es la que propone «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local*» (media: 5,13; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,4081). Es decir, aunque la mediana se sitúa en el nivel Parcialmente de acuerdo (5), y la media tiene un valor similar (5,13), algunos expertos tienen opiniones enfrentadas y

discrepan: un 16,1% se muestran Parcialmente en desacuerdo, y un 19,4% adoptan una posición Neutral (4).

La afirmación «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región*» () tiene mejores niveles de aceptación, con únicamente un 3,2% de expertos que se manifiestan Parcialmente en desacuerdo, y otro escaso 12,9% que expresa una opinión Neutral, frente a más de un 84% que opta por diferentes niveles de acuerdo.

En resumen, podemos considerar como tendencias que la planificación y la ordenación de los recursos naturales inciden positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados en general. Este efecto positivo directo es mayor en la conservación de los ENP y en la satisfacción de los visitantes, mientras que si se considera la satisfacción de la población local y las repercusiones en la actividad económica de la región este efecto positivo es algo menor.

En lo que respecta a la afirmación relacionada exclusivamente con la ordenación del territorio: «*La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados*» ha obtenido un elevado consenso (media: 6,19; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,9458), incluso algo superior a la valoración lograda por la aseveración donde se planteaba la necesidad de consenso entre los agentes a la hora de establecer la regulación del ENP. Además, recordando los resultados de la prueba T recogidos en la **tabla 7.30**, la diferencia de medias es significativa, por lo que se puede generalizar y considerar como una tendencia del sector que la ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados. En la **tabla 7.34** se puede comprobar el gran nivel de aceptación obtenido, con un 51,6% de los expertos que se manifiesta Totalmente de acuerdo con esta tendencia.

Por tanto, se acepta la hipótesis H7e.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H7a, H7b H7c, H7d y H7e, se considera validada la hipótesis teórica H7.

Tabla 7.34. La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Neutral	1	3,2	3,2
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	29,0
Bastante de acuerdo	6	19,4	48,4
Totalmente de acuerdo	16	51,6	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por último, en lo que respecta al grupo de cuatro tendencias relacionadas con aspectos específicos de la planificación se observa que todas reciben valoraciones por encima del nivel Bastante de acuerdo (6), de lo que se deduce la importancia de la planificación para el éxito en la gestión de un ENP.

La afirmación «*Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos*» es la que ha producido mayor consenso y unas valoraciones elevadas (media: 6,61; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,6672), no sólo de este grupo de tendencias, sino del total de las 13 afirmaciones sobre planificación, ordenación y regulación de los ENP sometidas al juicio de los expertos. De hecho, el 96,8% se manifiesta de acuerdo, destacando el 45,2% que expresa una opinión Totalmente de acuerdo (**tabla 7.35**).

Tabla 7.35. Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	3	9,7	9,7
Bastante de acuerdo	6	19,4	29,0
Totalmente de acuerdo	22	71,0	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Las otras afirmaciones del grupo de tendencias específicas sobre planificación también logran unos altos grados de acuerdo, superiores al nivel Bastante de acuerdo (6):

- La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales (media: 6,06; mediana: 6; moda: 7; desviación típica: 1,1236).
- Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados (media: 6,10; mediana: 6; moda: 7; desviación típica: 1,0118).
- Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP (media: 6,58; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,8072).

Los resultados de estas afirmaciones, dado que todas han obtenido diferencias de medias significativas en la prueba T de una muestra (**ver tabla 7.30**) nos permiten constatar como tendencias en el ámbito de los ENP que una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP, así como la implantación de mecanismos de control favorecen el cumplimiento de sus objetivos. Por otro lado, el desarrollo de actividades turísticas necesita de una labor de planificación consensuada por todos los agentes implicados, y de forma más general, la planificación del uso público de un ENP, se ha de basar en el adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales.

Por tanto, se acepta la hipótesis H8d.

7.4.2.3 Principales conclusiones

Este bloque de afirmaciones en torno a la planificación, ordenación y regulación de los ENP ha logrado unos altos niveles de aceptación, obteniendo además en todos los casos unos resultados estadísticamente significativos en la prueba T de una muestra, que se pueden consultar en la **tabla 7.30**. En consecuencia, podemos considerar todas las aseveraciones como tendencias que reflejan la opinión generalizada de los profesionales que trabajan en torno a los ENP.

Así, las acciones de planificación, ordenación y regulación parecen desarrollar un papel vital para la buena gestión del ENP. En concreto, el consenso entre los agentes aparece como un elemento recurrente a tener en cuenta. De hecho, es mencionado de forma literal en las siguientes tendencias:

- La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados.
- La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados.
- Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados.

Además, si entendemos el consenso en un sentido más amplio, como un juego de suma positivo donde se logra una situación de equilibrio, adaptación y flexibilidad, un acercamiento de posturas y la coordinación de esfuerzos y voluntades, también aparece en otras de las tendencias consideradas en este bloque:

- La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados.
- La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados.
- La planificación y la ordenación de los recursos naturales inciden positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

En definitiva, el consenso, entendido en cualquiera de estas dos acepciones parece estar implícito en las labores de planificación y ordenación de los ENP, convirtiéndose así en un factor clave de éxito para implantar y gestionar un ENP, en la mayoría de las afirmaciones contempladas, como se resume en la **tabla 7.36**, sea porque «*consenso*»

aparece de forma explícita en el enunciado, sea porque interpretamos «*consenso*» en el sentido amplio antes señalado (equilibrio, coordinación, cooperación).

Tabla 7.36. El consenso como elemento clave en la planificación, ordenación y regulación de los ENP

TEMÁTICA DE LAS TENDENCIAS Y MEDIA CONJUNTA	ENUNCIADO DE CADA TENDENCIA	Incidencia del concepto « <i>consenso</i> »
Tendencias sobre regulación de los ENP (media: 5,62)	La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados	Interpretado en sentido amplio (equilibrio)
	La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados	Aparece explícitamente
	La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados	Interpretado en sentido amplio (coordinación)
Tendencias sobre planificación y ordenación (media: 5,71)	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local	-
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región	-
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados	Interpretado en sentido amplio (equilibrio e interdependencia)
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes	-
	La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP	-
Tendencias específicas sobre ordenación (media: 6,19)	La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados	Aparece explícitamente
Tendencias específicas sobre planificación (media: 6,34)	La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales	.
	Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados	Aparece explícitamente
	Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP	-
	Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos	Interpretado en sentido amplio (adaptación)

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Podemos observar que el concepto de «*consenso*» está presente en los cuatro grupos de tendencias, aunque en diferentes niveles.

- En el grupo las tendencias relacionadas con la regulación figura en forma explícita o como concepto ampliado en todas ellas.
- En la tendencia vinculada específicamente a la ordenación, el consenso se menciona expresamente.
- En el grupo de tendencias específicas sobre planificación también el consenso tiene cierta relevancia aunque no aparece en dos de las tendencias del grupo, se menciona específicamente en una y como concepto ampliado en la que queda.
- Por último, en el grupo de tendencias sobre planificación y ordenación sólo aparece como concepto ampliado en la afirmación sobre la incidencia de la planificación, ordenación y regulación en el equilibrio entre conservación y satisfacción de todos los agentes implicados. No obstante, se podría considerar que existe cierta influencia indirecta porque en el resto de tendencias lo que se contempla es el efecto positivo sobre cada uno de los agentes implicados en concreto.

7.4.3 RECURSOS NECESARIOS PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS AGENTES IMPLICADOS

En el tercer bloque de preguntas se presentó a los expertos un total de 12 propuestas de valoración sobre los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados. Los resultados se han organizado de nuevo siguiendo la estructura de tres grandes apartados:

- Análisis introductorio sobre aspectos generales, señalando los estadísticos más representativos.
- Análisis univariante de las 12 propuestas, recurriendo tanto a la estadística descriptiva como a técnicas de inferencia basadas en la prueba T de una muestra.

- En tercer lugar, un grupo de conclusiones sobre los resultados más importantes del análisis del conjunto de afirmaciones valoradas por los expertos.

7.4.3.1 Aspectos generales

A través de este bloque de afirmaciones se ha pretendido conocer la opinión de los expertos sobre el impacto que tiene en la conservación y en la satisfacción de todos los agentes implicados el nivel de recursos disponibles en el ENP. En la **tabla 7.37** se recoge la valoración obtenida por todos estos ítems, ordenados de menor a mayor media, manteniendo la escala de 1 a 7.

Tabla 7.37. Valoraciones medias de los expertos sobre la importancia de los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
Los ENP con más recursos son los más visitados	4,16	5	5	1,2935
Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados	4,32	5	5	1,3757
Los ENP con más recursos están mejor conservados	4,42	5	5	1,4782
Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes	4,42	5	5	1,3360
Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión	4,58	5	3	1,5005
Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad	4,58	5	5	1,3607
Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio	4,65	5	5	1,1120
Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica	4,74	5	5	1,4825
Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado	4,84	5	6	1,4398
En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio	5,13	5	6	1,3100
Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos	6,16	6	7	1,0984
Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados	6,42	6	7	0,6204

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Los tres últimos ítems de la **tabla 7.37**, por tanto los mejor valorados, formulan aspectos de carácter estratégico, en cuanto al peso de los criterios políticos frente a las necesidades reales de los ENP, así como el papel de la innovación en su financiación y gestión. No obstante, la gran parte de las afirmaciones, un total de nueve, plantean conocer el efecto que produce una mayor dotación de recursos en los ENP sobre variables como la satisfacción de los agentes implicados, el número de visitas, el nivel de conservación, la calidad de los servicios ofertados, la variedad de la oferta turística y de ocio, la calidad de la planificación y gestión, el nivel de consecución de los objetivos y el impacto en la actividad económica.

Las valoraciones medias oscilan entre 4,16 (un valor muy cercano a la posición Neutral), y 6,42 (valor que se puede asimilar a la posición de Bastante de acuerdo). Curiosamente, son exactamente las tres afirmaciones de índole estratégico las que obtienen las valoraciones medias más altas: una por encima de 5 (Parcialmente de acuerdo) y las dos restantes por encima de 6 (Bastante de acuerdo). Las aseveraciones sobre los ENP con más recursos, sin embargo, obtienen siempre valoraciones entre 4 y 5. Por otro lado, la mediana se sitúa siempre en 5, salvo para las dos afirmaciones con mayor media, centradas en aspectos estratégicos, y que además logran las menores desviaciones típicas, lo que muestra un alto nivel de consenso entre los expertos consultados.

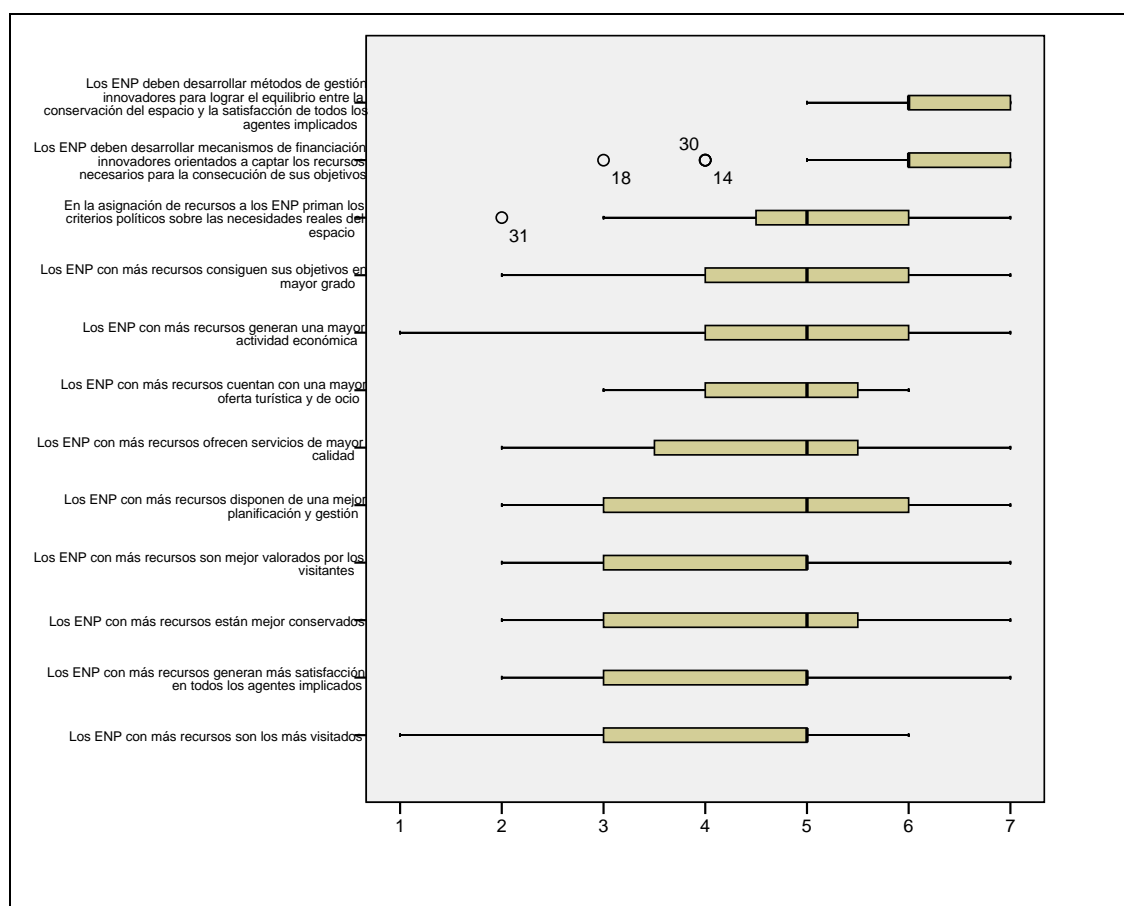
El diagrama de caja de estas variables permite resumir la información aportada de forma visual (**gráfico 7.19**). Se puede observar que las medianas se sitúan casi siempre en el valor 5. Sólo en el caso de las afirmaciones de carácter estratégico se logra superar esta mediana y no en todas, ya que una de ellas sigue teniendo una mediana de 5. En cualquier caso, se trata de las tres afirmaciones que han tenido una mejor valoración:

- La afirmación *«En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio»* es la que, al igual que todas las aseveraciones sobre los ENP con más recursos, se queda con una mediana de 5 (media: 5,13; mediana: 5; moda: 6; desviación típica: 1,3100).
- La aseveración *«Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución*

de sus objetivos» es la primera que logra llegar a una mediana de 6 (Bastante de acuerdo) (media: 6,16; mediana: 6; moda: 7; desviación típica: 1,0984).

- La afirmación «Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados» es la mejor valorada por los expertos (media: 6,42; mediana: 6; moda: 7; desviación típica: 0,6204).

Gráfico 7.19. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.3.2 Análisis univariante

Los resultados obtenidos en este grupo de afirmaciones sobre el papel de los recursos en la gestión de los ENP permiten identificar claramente dos bloques de información:

- La valoración de las afirmaciones sobre los efectos concretos (número de visitas, satisfacción de los agentes, conservación...) que se producen en los ENP con más recursos.
- La valoración de las afirmaciones de naturaleza más estratégica (distribución de los recursos según criterios políticos o basados en las necesidades de los ENP, influencia de la innovación en la gestión y en la obtención de fuentes de financiación).

Si sometemos, además, estas afirmaciones a la prueba T de una muestra, para discernir entre aquellas aseveraciones que pueden generalizarse por ser estadísticamente significativas, y así considerarse como tendencias representativas de la opinión de los profesionales directamente involucrados en el sector de los ENP, y aquellas otras, que al no lograr diferencias de medias significativas no pueden considerarse como tendencias; podemos finalmente distinguir tres grandes grupos que aparecen recogidos en la **tabla 7.38**:

- Bloque I. Las afirmaciones que recogen los efectos de la disponibilidad de recursos y que no son aceptadas como tendencias.
- Bloque II. Las afirmaciones sobre los efectos de la disponibilidad de recursos que son aceptadas como tendencias en la gestión de los ENP.
- Bloque III. Las afirmaciones de tipo estratégico y que se pueden considerar como tendencias al obtener diferencias de medias significativas con respecto a la media poblacional fijada en el valor Neutral (4).

Tabla 7.38. Bloques de afirmaciones y tendencias sobre el papel de los recursos en la gestión de los ENP

Bloques	Afirmaciones y tendencias	Media	Prueba T	
			t	Sig. (bilateral)
Bloque I. Efectos de la disponibilidad de recursos (ítems rechazados como tendencias)	Los ENP con más recursos son los más visitados	4,16	0,694	0,493
	Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados	4,32	1,306	0,202
	Los ENP con más recursos están mejor conservados	4,42	1,580	0,125
	Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes	4,42	1,748	0,091
Bloque II. Efectos de la disponibilidad de recursos (ítems aceptados como tendencias)	Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión	4,58	2,154	0,039
	Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad	4,58	2,376	0,024
	Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio	4,65	3,230	0,003
	Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica	4,74	2,786	0,009
	Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado	4,84	3,243	0,003
Bloque III. Aspectos estratégicos (ítems aceptados como tendencias)	En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio	5,13	4,799	0,000
	Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos	6,16	10,956	0,000
	Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados	6,42	21,711	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Dentro del bloque I, la afirmación «Los ENP con más recursos son los más visitados» es la que presenta la menor valoración media (4,16). En la **tabla 7.39** se puede ver su distribución de frecuencias. A grandes rasgos un 58,14% de los expertos se manifiesta a favor (un 51,6% del total elige la opción Parcialmente de acuerdo, y un 6,5% elige la opción Bastante de acuerdo) mientras que un 32,3% tiene opiniones en contra de esta afirmación. Sin olvidar el 9,7% que opta por una posición Neutral.

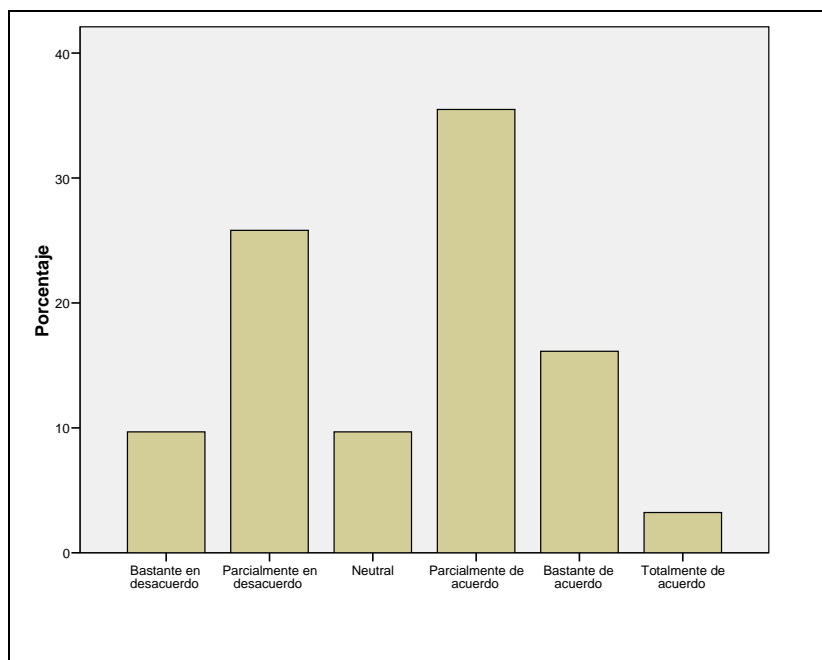
En definitiva, más de la mitad de los expertos está al menos Parcialmente de acuerdo con la influencia de los recursos en el número de visitas, sin embargo, como un experto se ha manifestado Totalmente en desacuerdo y tres Bastante en desacuerdo, el resultado hace que la media se sitúe en 4,16, es decir, en la posición Neutral.

Tabla 7.39. Los ENP con más recursos son los más visitados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Bastante en desacuerdo	3	9,7	12,9
Parcialmente en desacuerdo	6	19,4	32,3
Neutral	3	9,7	41,9
Parcialmente de acuerdo	16	51,6	93,5
Bastante de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En la afirmación «*Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados*» las respuestas están distribuidas de forma más o menos simétrica, aunque siempre existe un mayor peso de las opiniones de acuerdo con esta aseveración, sobre todo porque un experto se ha manifestado Totalmente de acuerdo. Así, un 54,8% de los encuestados se manifiesta a favor en diferentes grados, frente a un 35,5% que se expresa con distintos niveles de desacuerdo. En el **gráfico 7.20** se observa visualmente las opiniones mostradas por el panel de expertos.

Gráfico 7.20. Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En lo que respecta a la afirmación «*Los ENP con más recursos están mejor conservados*» es aceptada por un 51,6% de los expertos, frente al 29,0% que se manifiesta Parcial o Bastante en desacuerdo. Un 19,4% tiene una opinión Neutral (tabla 7.40).

Tabla 7.40. Los ENP con más recursos están mejor conservados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	3	9,7	9,7
Parcialmente en desacuerdo	8	25,8	35,5
Neutral	3	9,7	45,2
Parcialmente de acuerdo	9	29,0	74,2
Bastante de acuerdo	6	19,4	93,5
Totalmente de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La última afirmación incluida en el bloque I señala que «*Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes*» y es apoyada en diversos grados de acuerdo por el 51,6% de los expertos, frente a un 19,4% que se manifiesta en desacuerdo. Es también destacable que un 29,0% de los expertos ha mostrado una opinión Neutral (tabla 7.41).

Tabla 7.41. Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	2	6,5	6,5
Parcialmente en desacuerdo	7	22,6	29,0
Neutral	6	19,4	48,4
Parcialmente de acuerdo	10	32,3	80,6
Bastante de acuerdo	4	12,9	93,5
Totalmente de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En cuanto al bloque II, las valoraciones medias de las afirmaciones propuestas ya se sitúan por encima de 4,5, aunque sin llegar al 5 (Parcialmente de acuerdo). Lo verdaderamente importante, no obstante, es que todos estos ítems superan la prueba T de una muestra, por lo que se pueden considerar como tendencias del sector.

Por tanto, se puede afirmar como tendencia del sector que los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado al tiempo que disponen de una mejor planificación y gestión. Además generan una mayor actividad económica, cuentan con una mayor oferta turística y de ocio y ofrecen servicios de mayor calidad.

La tendencia que logra un mayor nivel de valoración en el bloque II es «*Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado*» (media: 4,84; mediana: 5). Sólo un 22,6% de los encuestados se manifiestan Bastante o Parcialmente en desacuerdo, frente al 64,5% que tiene una opinión favorable en diferentes grados. En concreto predomina la posición Bastante de acuerdo, seleccionada por el 29,0% de los expertos (**tabla 7.42**).

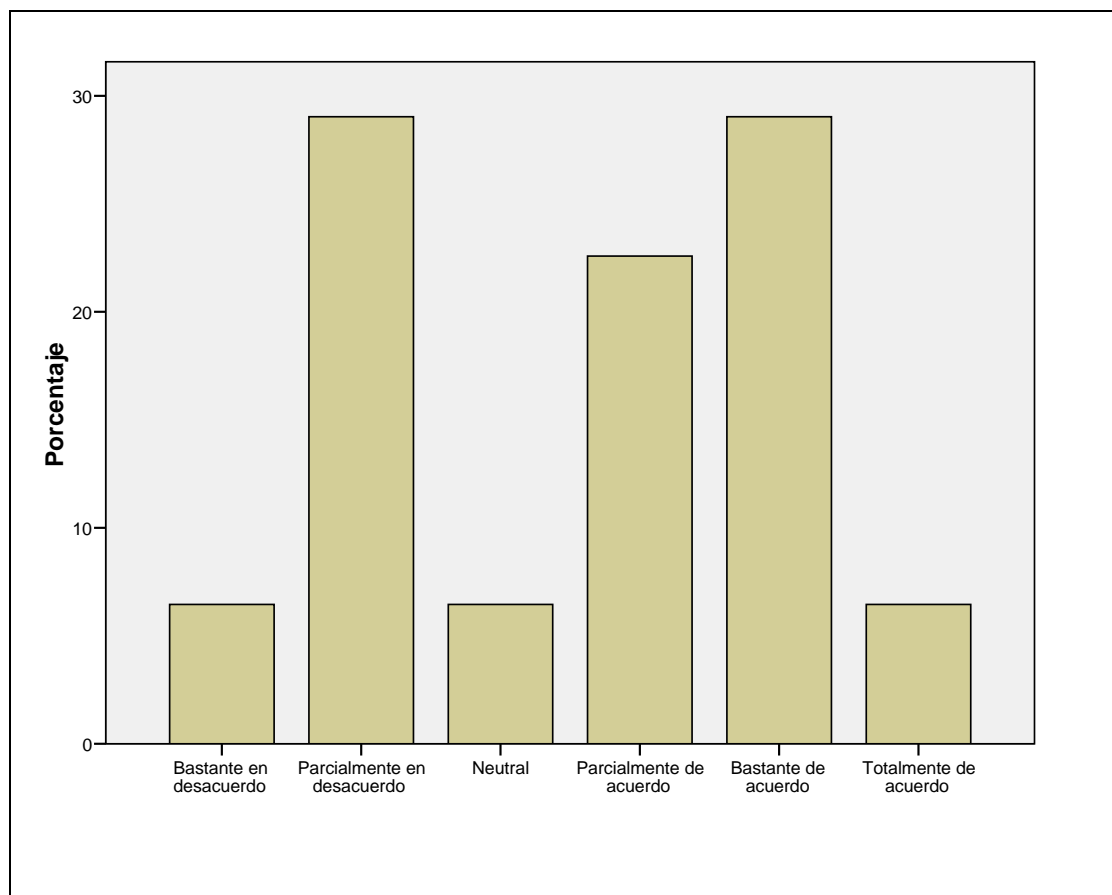
Tabla 7.42. Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	2	6,5	6,5
Parcialmente en desacuerdo	5	16,1	22,6
Neutral	4	12,9	35,5
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	61,3
Bastante de acuerdo	9	29,0	90,3
Totalmente de acuerdo	3	9,7	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Muy conectada con esta tendencia que vincula nivel de recursos y consecución de objetivos es la que establece la relación entre recursos y mejora de la planificación y gestión: «*Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión*», aunque obtiene una valoración media inferior (4,58). En este caso, el 58,1% de los expertos está de acuerdo, frente al 35,5% que se manifiesta en contra. En el **gráfico 7.21** se puede apreciar la distribución de frecuencias de estas opiniones.

Gráfico 7.21. Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Las tres restantes tendencias están relacionadas entre sí. La mejor valorada es «Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica», con un 32,3% de expertos Parcialmente de acuerdo y un 22,6% Bastante de acuerdo (**tabla 7.43**). Se trata de una tendencia que tiene importantes repercusiones en la gestión de los ENP pues supone asumir que si se inyectan los suficientes recursos, estos territorios se pueden convertir en motores de la actividad empresarial de la región a través del turismo. Bajo esta premisa, las tendencias «Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad» y «Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio» resultan totalmente lógicas.

El razonamiento de este planteamiento se basa en que si un ENP, mediante una adecuada dotación de recursos, logra dinamizar económicamente una región, parece lógico pensar que tendrá una mayor oferta turística y de ocio y ofrecerá servicios de mayor calidad. Todo ello permite atraer turistas que visitan la región.

Tabla 7.43. Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Bastante en desacuerdo	1	3,2	6,5
Parcialmente en desacuerdo	5	16,1	22,6
Neutral	4	12,9	35,5
Parcialmente de acuerdo	10	32,3	67,7
Bastante de acuerdo	7	22,6	90,3
Totalmente de acuerdo	3	9,7	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En lo relativo al bloque III, el contenido estratégico de sus afirmaciones hace más valioso el hecho de poderse generalizar y considerarse como tendencias estratégicas del sector de los ENP. En concreto, la que consigue un mayor consenso y valoración es *«Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados»*, con una media que se sitúa en 6,42 y una mediana de 6 (la prueba T de una muestra se recogen en la **tabla 7.38**). De hecho, como se puede comprobar en la distribución de frecuencias de la **tabla 7.44**, no existe ninguna opinión en desacuerdo, ni siquiera Neutral. Todos los expertos se han manifestado a favor, llegando al 48,4% los que han elegido la opción Totalmente de acuerdo.

Por tanto, se acepta la hipótesis H8g.

Tabla 7.44. Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	2	6,5	6,5
Bastante de acuerdo	14	45,2	51,6
Totalmente de acuerdo	15	48,4	100,0
Total	31	100,0	

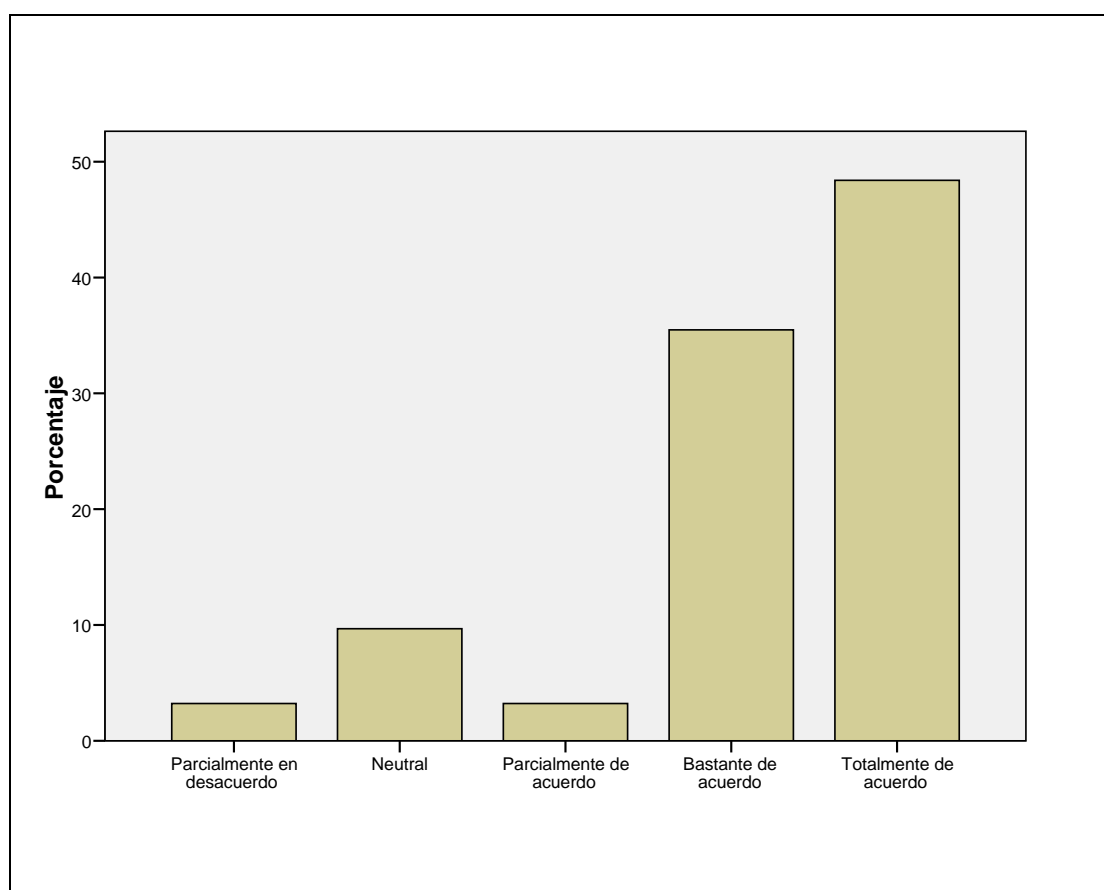
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Muy unida a la anterior por el nexo de la innovación está la tendencia que plantea la necesidad de buscar formas de financiación innovadoras: *«Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios*

para la consecución de sus objetivos» (Los resultados de la prueba T de una muestra aparecen en la **tabla 7.38**). En esta ocasión, aunque se mantiene la importancia de las opiniones a favor, existe un pequeño grupo de expertos Parcialmente en desacuerdo o con una posición Neutral (**gráfico 7.22**). En concreto, el 87,1% se manifiesta a favor, casi todos Totalmente o Parcialmente de acuerdo, frente a un 3,2% que se declara Parcialmente en desacuerdo.

Por tanto, se acepta la hipótesis H8f.

Gráfico 7.22. Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La última tendencia del bloque III, *«En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio»* también mantiene porcentajes muy elevados de expertos de acuerdo (**tabla 7.45**), destacando el 38,7% que está Bastante de acuerdo, seguido de un 25,8% que se manifiesta Parcialmente de

acuerdo. Los expertos Bastante en desacuerdo y Parcialmente en desacuerdo suman un 16,1%.

Tabla 7.45. En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante en desacuerdo	1	3,2	3,2
Parcialmente en desacuerdo	4	12,9	16,1
Neutral	3	9,7	25,8
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	51,6
Bastante de acuerdo	12	38,7	90,3
Totalmente de acuerdo	3	9,7	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.3.3 Principales conclusiones

A partir de las afirmaciones planteadas hemos obtenido tres bloques de información de diferente naturaleza que se resumieron en la **tabla 7.38**. El bloque I recoge las afirmaciones sobre los efectos de la disponibilidad de recursos que no han pasado la prueba T de una muestra. Los resultados obtenidos nos llevan a concluir que los expertos consideran que la abundancia de recursos en los ENP no determina necesariamente el número de visitas, no consigue que la satisfacción de los agentes sea más alta, no influye en el nivel de conservación ni hace que el ENP resulte mejor valorado por sus visitantes.

El bloque II también contempla afirmaciones sobre los efectos de la disponibilidad de recursos, aunque esta vez la prueba T de una muestra sí permite generalizarlos y considerarlos como tendencias del sector. En concreto, en este bloque se identifican dos grupos de temáticas:

- Por un lado las tendencias *«Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado»* y *«Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión»*, que nos permiten concluir que los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado al tiempo que disponen de una mejor planificación y gestión, es decir, logran realizar una gestión más profesional y orientada a resultados.

- Por otro lado, las tendencias «*Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica*», «*Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad*» y «*Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio*» resultan totalmente lógicas, que permiten generalizar que los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica, cuentan con una mayor oferta turística y de ocio y ofrecen servicios de mayor calidad. Estas tres tendencias tienen en común su vinculación con la capacidad de los ENP para ser motores de la actividad turística de la región donde se ubican, y de la actividad económica en general debido al importante efecto multiplicador que el turismo tiene en la economía.

Basándonos en estas tres últimas tendencias del bloque II, un ENP con suficientes recursos podría atraer turistas hacia su área de influencia. Dicho de otro modo, estas tendencias podrían entroncar, aunque de forma indirecta, con la necesidad de considerar el ENP con un producto turístico sostenible, adaptado a las necesidades de los visitantes, que genera actividad económica, mejorando la calidad de vida de la población local, sin olvidarse de la conservación del espacio.

Esta conclusión, no obstante, hay que tomarla con cierta precaución. Si relacionamos los bloques I y II el planteamiento del ENP como producto turístico sostenible parece contradictorio, en el sentido de que los datos del bloque I rechazan el impacto positivo de una mayor dotación de recursos en el número de visitantes, la satisfacción de todos los agentes implicados y la valoración por parte de los visitantes, mientras que los datos del bloque II confirman el impacto positivo de una mayor dotación de recursos en la planificación, gestión y logro de los objetivos del ENP. Es decir, los expertos rechazan el impacto de una mayor dotación de recursos en variables más de demanda y aceptan las repercusiones más positivas en variables más relacionadas con la gestión, o variables de oferta.

Una posible interpretación de esta aparente contradicción la proporciona la disciplina del marketing y el estudio de su evolución. Así, se habla de orientación al producto cuando la atención se pone en aspectos técnicos, frente a la orientación al cliente, donde se pone la atención en primer lugar en la satisfacción de las necesidades del cliente. De esta forma, parece que los expertos entienden que existe una cierta

orientación al producto (importancia de las variables relacionadas con el propio ENP), dejando de lado las variables más relacionadas con los propios visitantes y agentes implicados en general.

Bajo esta orientación al producto, la consideración del ENP como producto turístico sostenible aun adolecería de fundamentos para lograr su éxito. Habría antes que trabajar para lograr una verdadera orientación al cliente, donde se buscase la satisfacción de los intereses de todos los agentes. En este sentido, la figura del *cluster* o distrito turístico nos parece muy interesante para lograr la participación de todos los agentes, como parece desprenderse de los resultados del bloque III.

El bloque III está formado por tres tendencias de carácter estratégico que las afirmaciones y tendencias vistas en los anteriores bloques. Por tanto podemos afirmar con carácter general que:

- *«Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados».*
- *«Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos».*
- *«En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio».*

Es decir, los ENP tienen un área de mejora en cuanto a profesionalizar los criterios de asignación de recursos, dejando de lado los intereses políticos. Al mismo tiempo se reconoce la necesidad de desarrollar mecanismos de financiación y métodos de gestión innovadores. Los primeros para captar más eficientemente los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos. Los segundos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados.

Además, hay que tener presente que la innovación es una de las variables clave que caracterizan y desarrollan los *clusters* en general y los distritos turísticos en concreto, por lo que estas tendencias podrían interpretarse como un apoyo indirecto a

la constitución de *clusters* como forma organizativa de los ENP, o al menos en algunos, los más dinámicos, innovadores y con unos agentes más implicados, de forma que se dieran las condiciones para la existencia de la «*atmósfera marshalliana*», característica definitoria de los distritos industriales.

7.4.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD A DESARROLLAR EN LOS ENP PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LOS AGENTES IMPLICADOS

La gestión de la calidad como herramienta para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados en los ENP fue el tema de la cuarta batería de afirmaciones propuestas al panel de expertos para su valoración en una escala Likert de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- Bastante en desacuerdo, 3.- Parcialmente en desacuerdo, 4.- Neutral, 5.- Parcialmente de acuerdo, 6.- Bastante de acuerdo, 7.- Totalmente de acuerdo). A continuación se presentan los resultados obtenidos ordenados en tres partes:

- Aspectos generales a destacar y estadísticos más representativos.
- Análisis univariante de las 11 propuestas, mediante técnicas descriptivas (frecuencias) y de inferencia (prueba T de una muestra).
- Principales conclusiones obtenidas.

7.4.4.1 Aspectos generales

Se han formulado un total de 11 propuestas relacionadas la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados. Inicialmente se ordenaron en dos grupos de información: por un lado un pequeño grupo de tres afirmaciones muy concretas, que buscaban una aproximación cuantitativa al estado de la gestión de la calidad en los ENP (empiezan «*Más de la mitad de los ENP...*»), y el resto, más generalistas y con un planteamiento más cualitativo. En la **tabla 7.46** aparecen los principales estadísticos de todas las afirmaciones, ordenadas de menor a mayor valoración media.

Tabla 7.46. Valoraciones sobre la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Media	Mediana	Moda	Desv. tip.
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística	2,74	3	3	1,2374
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental	3,06	3	3	1,3647
Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP	4,29	4	3	1,4421
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP	5,03	5	5	0,9826
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados	5,06	5	6	0,9286
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística	5,26	5	6	0,9989
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes	5,29	6	6	1,0390
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP	5,42	6	6	0,9583
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP	5,77	6	6	1,0866
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión	5,87	6	6	1,0244
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP	5,87	6	6	0,9914

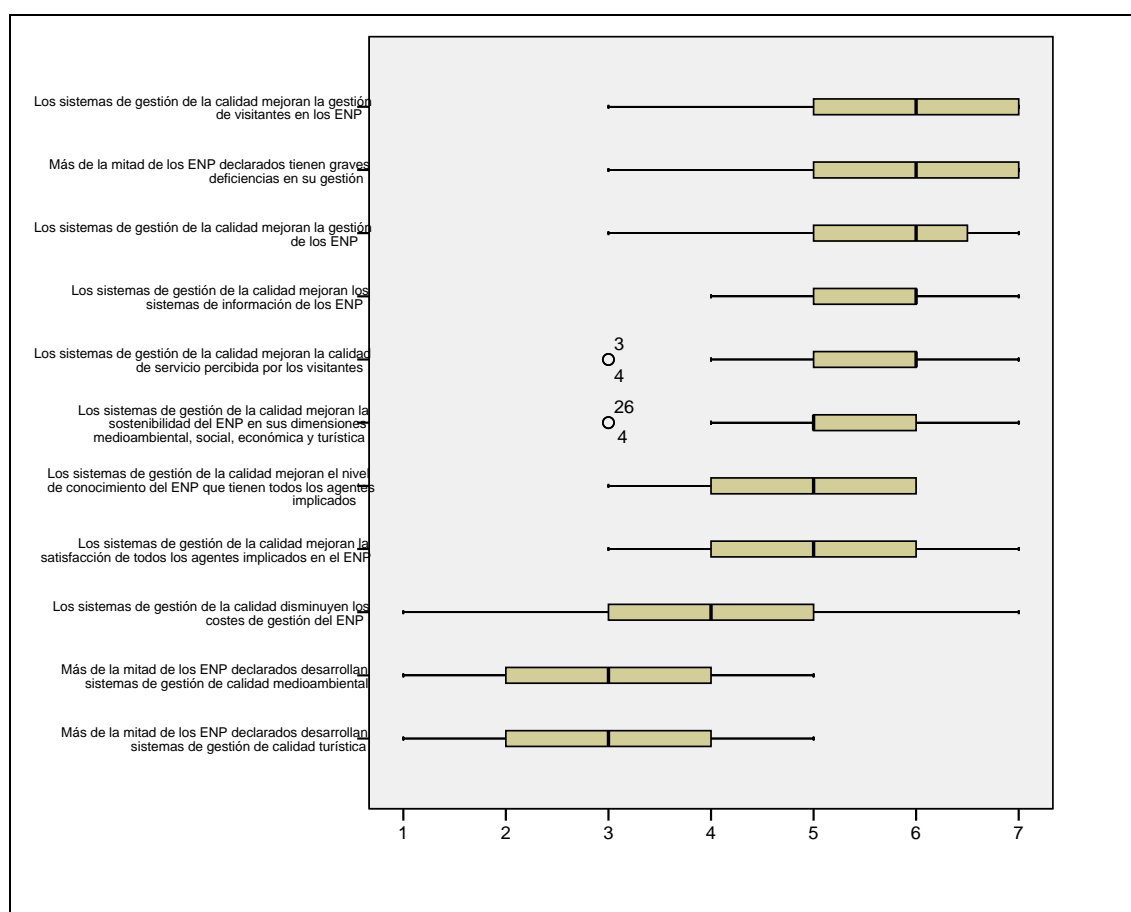
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En este grupo de aseveraciones las valoraciones medias han descendido, oscilando entre 2,74 y 5,87. Justamente las valoraciones que reflejan desacuerdo

corresponden con dos de las afirmaciones de tipo cuantitativo: «*Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística*» (2,74) y «*Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental*» (3,06), aunque la tercera, sin embargo ha obtenido la media más elevada, junto a la afirmación «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP*»

El diagrama de cajas representado en el **gráfico 7.23**, permite apreciar la distribución de las puntuaciones dadas por los expertos. Predomina la posición Bastante de acuerdo en términos de mediana, pues cinco del total de afirmaciones toman el valor 6 como mediana.

Gráfico 7.23. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados



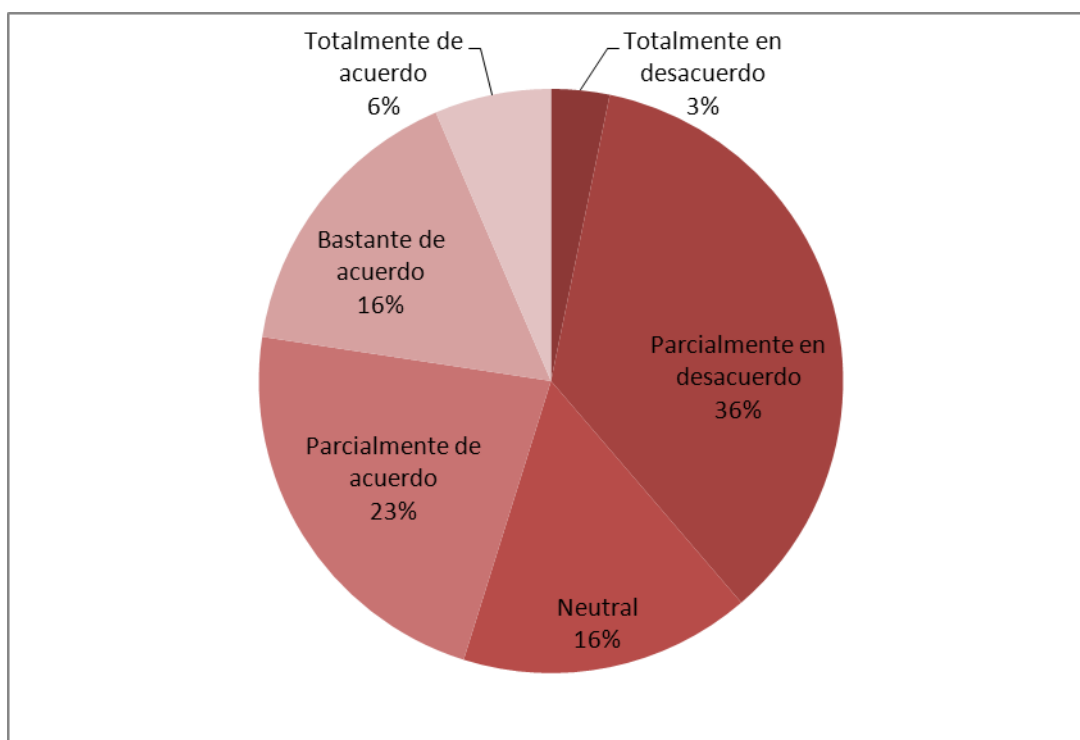
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.4.2 Análisis univariante

Del conjunto de afirmaciones planteadas sobre la temática de la gestión de la calidad y su impacto en el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de los agentes implicados, hay que señalar que, salvo una, todas han superado la prueba T de una muestra, es decir, las valoraciones medias son significativamente distintas al valor Neutral (4). Por tanto, estas aseveraciones se pueden generalizar y tomar como tendencias representativas de la opinión de los profesionales que desarrollan su trabajo en torno al sector de los ENP.

La afirmación que no supera la prueba T es «*Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP*» (media: 4; mediana: 4; moda: 3; desviación típica: 1,4421). Este ítem tiene una distribución de frecuencias peculiar, pues si bien el 35,5% de los expertos se expresa en términos de Parcialmente en desacuerdo, el 45,2% se muestra de acuerdo en diferentes grados (**gráfico 7.24**).

Gráfico 7.24. Distribución de frecuencias de las opiniones de los expertos sobre la afirmación «*Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP*»



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

A su vez, la posición Neutral es señalada por un 16,1% de expertos. Todo ello hace que media y mediana finalmente tomen valores en torno a la opción Neutral, por lo que no existe una opinión predominante con respecto al impacto de los sistemas de gestión en los costes de gestión de un ENP. Con estos datos, podría afirmarse que más bien existen posturas enfrentadas, según haya sido la experiencia de los encuestados.

El resto de afirmaciones, ordenadas en los dos grupos comentados (las cuantitativas y las cualitativas), se recogen en la **tabla 7.47** considerándolas ya como tendencias del sector. Así, hablamos, por un lado de las tres tendencias de tipo cuantitativo, y por otro lado, del resto de tendencias de orden más cualitativo.

Tabla 7.47. Tendencias sobre la gestión de la calidad y su impacto en el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de los agentes implicados

		Media	Prueba T	
			t	Signif (bilateral)
Tendencias cuantitativas	Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística	2,74	-5,661	0,000
	Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental	3,06	-3,817	0,001
	Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión	5,87	10,169	0,000
Tendencias cualitativas	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP	5,03	5,849	0,000
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados	5,06	6,382	0,000
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística	5,26	7,012	0,000
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes	5,29	6,914	0,000
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP	5,42	8,247	0,000
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP	5,77	9,091	0,000
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP	5,87	10,508	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En lo que respecta a las tendencias cuantitativas parece claro que la situación de la gestión de la calidad en particular y de la gestión del ENP en general tiene mucho camino por recorrer. Todas ellas, aunque presentan valoraciones medias muy distintas, en el sentido de que se decantan por posiciones Bastante en desacuerdo o Bastante de

acuerdo, en realidad reflejan una misma realidad caracterizada por un estado precario en la gestión de la mayoría de los ENP.

Dentro de estas tendencias cuantitativas, la que presenta una mayor aceptación está formulada en términos negativos: «*Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión*» (media: 5,87; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 1,0244). Es decir, se reconoce la existencia de graves deficiencias de gestión en la mayoría de los ENP. Se trata de una tendencia más general que las otras dos, que tienen una orientación hacia aspectos concretos relacionados con sistemas de gestión de la calidad más específicos (calidad turística y calidad medioambiental). En la **tabla 7.48** se refleja la distribución de frecuencias de esta tendencia. Destaca la opción Bastante de acuerdo, elegida por el 41,9% de los encuestados, seguida del Totalmente de acuerdo, con un 29,0%.

Tabla 7.48. Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Neutral	2	6,5	9,7
Parcialmente de acuerdo	6	19,4	29,0
Bastante de acuerdo	13	41,9	71,0
Totalmente de acuerdo	9	29,0	100,0
Total	31	100,0	

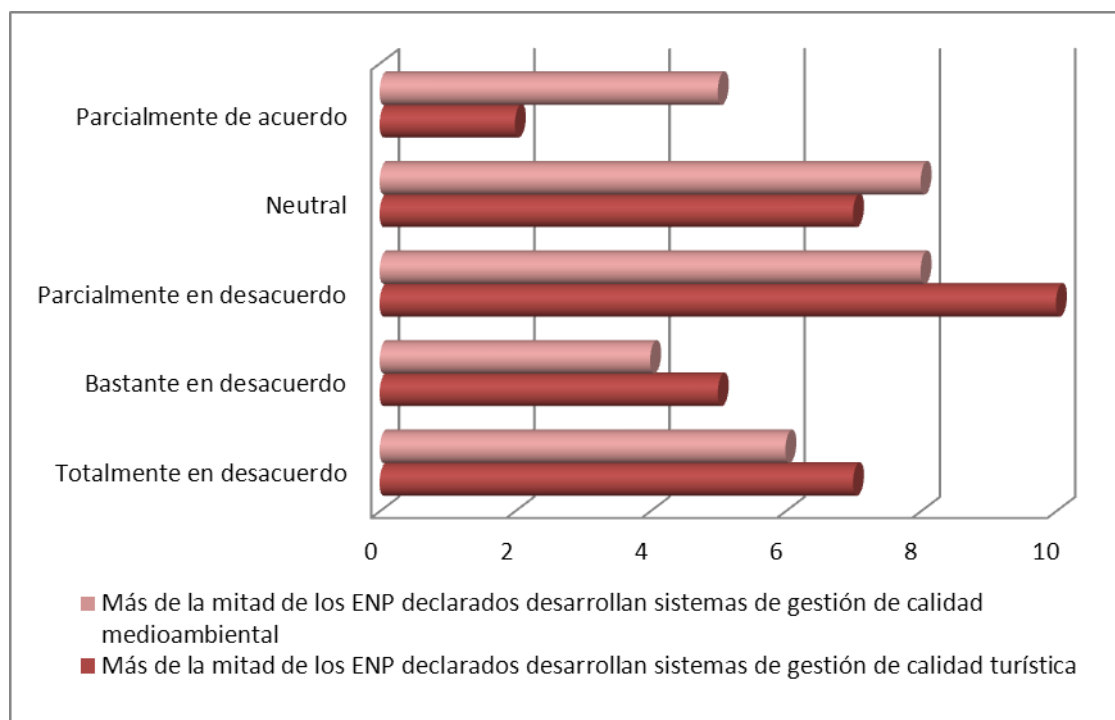
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Las otras dos tendencias cuantitativas registran unas opiniones claramente en contra del enunciado planteado. De esta forma, la tendencia más crítica: «*Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística*» obtiene una media inferior a la posición Parcialmente en desacuerdo (media: 2,74; mediana: 3; moda: 3; desviación típica: 1,2374). En definitiva, del conjunto de opciones que recogen los diferentes grados de acuerdo sólo se elige la de Parcialmente de acuerdo y únicamente por el 6,5% de los expertos. El resto selecciona opciones en desacuerdo (destaca el Parcialmente en desacuerdo con un 32,3%) o Neutral (22,6%). Por tanto, podemos afirmar que los sistemas de gestión de calidad turística no están demasiado implantados en los ENP.

La tendencia «*Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental*» sigue suscitando el desacuerdo de los expertos (media: 3,06; mediana: 3; moda: 3; desviación típica: 1,3647). La situación en este caso, sin ser buena, es ligeramente mejor en términos de media, que la comentada para los sistemas de gestión de calidad turística. Aun así, la valoración media (mediana y moda también) se sitúa en la opción de Parcialmente en desacuerdo (3), la más elegida junto con la opción Neutral, ambas con un 25,8%. De esta forma podemos afirmar que los sistemas de gestión de calidad no están demasiado implantados en los ENP.

En el **gráfico 7.25** se ha representado la distribución de frecuencias de las opiniones mostradas en estas dos tendencias. Se observa que existe un importante paralelismo entre ambas, aunque también vemos un elemento diferenciador: el elevado número de expertos que se han decantado por la posición Parcialmente de acuerdo a la hora de opinar sobre la implantación de sistema de calidad medioambiental en los ENP, un total de 5 (16,1%), frente a los 2 expertos (6,5%) que han manifestado esta opinión en la tendencia sobre la situación de los sistemas de gestión de calidad turística.

Gráfico 7.25. Distribución de frecuencias de las dos tendencias cuantitativas



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En lo que respecta a las tendencias cualitativas, todas consiguen valoraciones medias superiores a 5 (Parcialmente de acuerdo) y están redactadas describiendo posibles mejoras que aportan los sistemas de gestión de la calidad a la actividad de los ENP. Las valoraciones medias oscilan entre 5,03 y 5,87, y las medianas entre 5 y 6. Dado que las diferencias de valoración no son demasiado altas, hemos optado por analizarlas distinguiendo dos grupos determinados, no tanto por su valoración media, sino por el contenido del enunciado de las tendencias, tal y como aparece en la **tabla 7.49**:

- Grupo «*Influencia en el sistema y sus agentes*». Tendencias referidas a las repercusiones que pueden tener los sistemas de gestión de la calidad en los agentes implicados desde un punto de vista sistémico, considerándolos como elementos interrelacionados.
- Grupo «*Influencia técnico-organizativa*». Recoge las tendencias relacionadas con aspectos técnicos y organizativos, es decir, que afectan directamente a lo que es la actividad y gestión del propio ENP.

Tabla 7.49. Tendencias cualitativas organizadas según el contenido de su enunciado

Grupo	Tendencia	Media	Mediana
Influencia en el sistema y sus agentes	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP	5,03	5
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados	5,06	5
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística	5,26	5
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes	5,29	6
Influencia técnico-organizativa	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP	5,42	6
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP	5,77	6
	Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP	5,87	6

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Se da la casualidad de que los dos grupos respetan las valoraciones medias dadas a las tendencias, en el sentido de que el grupo «*Influencia en el sistema y sus agentes*»

recoge las cuatro tendencias con menor media, mientras que el grupo «*influencia técnico-organizativa*» aglutina las tres tendencias con media más alta.

Vamos a analizar en primer lugar el grupo de tendencias que ponen de manifiesto la influencia técnico-organizativa de los sistemas de gestión de la calidad en los ENP. Empezaremos por destacar, por su carácter más general y estratégico, la valoración lograda por «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP*» (media: 5,77; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 1,0866) con unos estadísticos situados en torno a la posición Bastante de acuerdo (6), de lo que se deduce la clara incidencia positiva que tiene la implantación de un sistema de gestión de la calidad en un ENP. En la **tabla 7.50** se puede apreciar el alto nivel de acuerdo logrado, con un 90,3% de expertos que han señalado estar de acuerdo en diferentes niveles. Destaca, sobre todo el 41,9% que se declara Bastante de acuerdo con esta aseveración, seguido de un importante 25,8% que declara estar Totalmente de acuerdo.

Tabla 7.50. Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	2	6,5	6,5
Neutral	1	3,2	9,7
Parcialmente de acuerdo	7	22,6	32,3
Bastante de acuerdo	13	41,9	74,2
Totalmente de acuerdo	8	25,8	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Esta tendencia es superada en valoración media por otra directamente relacionada, aunque más específica al referirse no a la gestión en su conjunto, sino a la gestión de los visitantes: «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP*» (media: 5,87; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 0,9914). Es decir, se reconoce la importante incidencia de los sistemas de gestión de la calidad en la gestión del visitante, incluso por encima de su impacto en la gestión general del ENP. Como se puede comprobar en la **tabla 7.51**, prácticamente todos los expertos están de acuerdo con esta cuestión (94,6%), predominando la opinión Bastante de acuerdo, con un 38,7%.

Dicho de otra forma, si bien los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de un ENP, tienen una mayor incidencia positiva en la gestión concreta de los

visitantes. Esto podría estar relacionado con la valoración positiva que también ha recibido la última tendencia de este grupo: «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP*». Es decir, para mejorar la gestión del ENP, y la gestión de sus visitantes, se hace preciso un buen sistema de información. Así, la tendencia «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP*» también presenta unas valoraciones elevadas (media: 5,42; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 0,9583).

Tabla 7.51. Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Neutral	1	3,2	6,5
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	32,3
Bastante de acuerdo	12	38,7	71,0
Totalmente de acuerdo	9	29,0	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En lo que respecta al grupo de las cuatro tendencias cualitativas relacionadas con la influencia de los sistemas de gestión de la calidad en el sistema y sus agentes, hay que señalar, que en línea con una de las anteriores tendencias que recogía su impacto en la gestión de visitantes, estos sistemas también afectan positivamente a la calidad de servicio percibida.

Podemos ver que la tendencia «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes*» logra unas valoraciones superiores al nivel de Parcialmente de acuerdo (media: 5,29; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 1,0390). En la **tabla 7.52** podemos observar la distribución concreta de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas.

Por otro lado, además de su incidencia positiva en la calidad de servicio percibida, «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran en la satisfacción de todos los agentes implicados*». Esta tendencia presenta los siguientes estadísticos: media: 5,03; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 0,9826.

Tabla 7.52. Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	2	6,5	6,5
Neutral	5	16,1	22,6
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	48,4
Bastante de acuerdo	14	45,2	93,5
Totalmente de acuerdo	2	6,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Además, los sistemas de gestión de la calidad tienen una influencia positiva global o sistémica, en el sentido de favorecer la sostenibilidad del sistema ENP. Así, la tendencia «*Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística*» recibe unas valoraciones también por encima del nivel de Parcialmente de acuerdo (media: 5,26; mediana: 5; moda: 6; desviación típica: 0,9989).

En definitiva, podemos afirmar como tendencias del sector que los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de información sobre el ENP de los agentes implicados, así como la satisfacción de todos ellos y la sostenibilidad del sistema en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística. Además, de forma más concreta, los sistemas de gestión de la calidad influyen positivamente en la mejora de la calidad percibida por los visitantes.

7.4.4.3 Principales conclusiones

La valoración del papel de la gestión de la calidad como herramienta para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados en los ENP se ha realizado a través de 11 afirmaciones, de las que 10 han superado la prueba T de una muestra, tomándolas como tendencias que describen la opinión de los profesionales sobre la situación de los ENP en España.

De estas 10 tendencias, tres las hemos descrito como cuantitativas y reflejan una situación precaria en la gestión de la calidad pues los datos obtenidos permiten afirmar que:

- La mayoría de los ENP no desarrollan sistemas de gestión de calidad turística.
- La mayoría de los ENP no desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental.
- La mayoría de los ENP tienen graves deficiencias en su gestión.

Las siete restantes son tendencias que hemos denominado como cualitativas y aportan datos que evidencian una situación precaria en el desarrollo de la gestión de los ENP en general y de la gestión de la calidad en particular. Estas tendencias evidencian el problema pero no detectan sus posibles causas. Probablemente, si tenemos presentes los resultados obtenidos en la batería de afirmaciones propuestas en relación a los recursos necesarios para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de los agentes implicados, la causa se pueda deber a una dotación de recursos inferior a las necesidades de los ENP, por la componente política que parece existir en la distribución de los recursos.

Las tendencias cualitativas se han dividido en dos grupos (ver **tabla 7.49**):

- Un grupo que recoge la influencia de la gestión de la calidad en el sistema ENP y todos sus agentes participantes, con medias entre 5,03 y 5,29, incidiendo positivamente en la satisfacción de todos los agentes, su nivel de conocimiento sobre el ENP, la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística, y la calidad de servicio percibida por los visitantes.
- Otro grupo con medias superiores y mediana igual a 6, que recoge la influencia técnico-organizativa de los sistemas de gestión de la calidad en los ENP, mejorando aspectos como la gestión del ENP en general, la gestión de visitantes y los sistemas de información.

Por último, uniendo e interpretando toda la información obtenida sobre estas tendencias de tipo cualitativo podemos concluir que los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información del ENP, logrando también una mejor

gestión en general y una mejor gestión de visitantes en particular, quienes además experimentan una mejora en la calidad de servicio percibida.

Todo esto, logrando también una mayor sostenibilidad medioambiental, social, económica y turística del ENP, posiblemente debida a la incidencia positiva que los sistemas de gestión de la calidad tienen en el nivel de conocimiento del ENP por parte de todos los agentes implicados, conocimiento que podría también incidir en el hecho de que los sistemas de gestión de la calidad mejoren finalmente la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP.

7.4.5 POLÍTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL A DESARROLLAR...

La quinta batería de afirmaciones buscó profundizar en el conocimiento sobre las políticas de educación ambiental más adecuadas para lograr el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados. Las opiniones obtenidas se articulan en tres bloques de información:

- Una introducción con los aspectos generales a destacar y estadísticos más representativos.
- Un análisis univariante de las siete afirmaciones, utilizando estadística descriptiva (frecuencias) y técnicas de inferencia (prueba T de una muestra).
- Un resumen de las principales conclusiones obtenidas.

7.4.5.1 Aspectos generales

Este bloque de siete afirmaciones presenta unas valoraciones altas, con medias que oscilan entre 4,16 y 6,55, y medianas entre 5 y 7, como se comprueba en la **tabla 7.53**, que resume los principales estadísticos obtenidos.

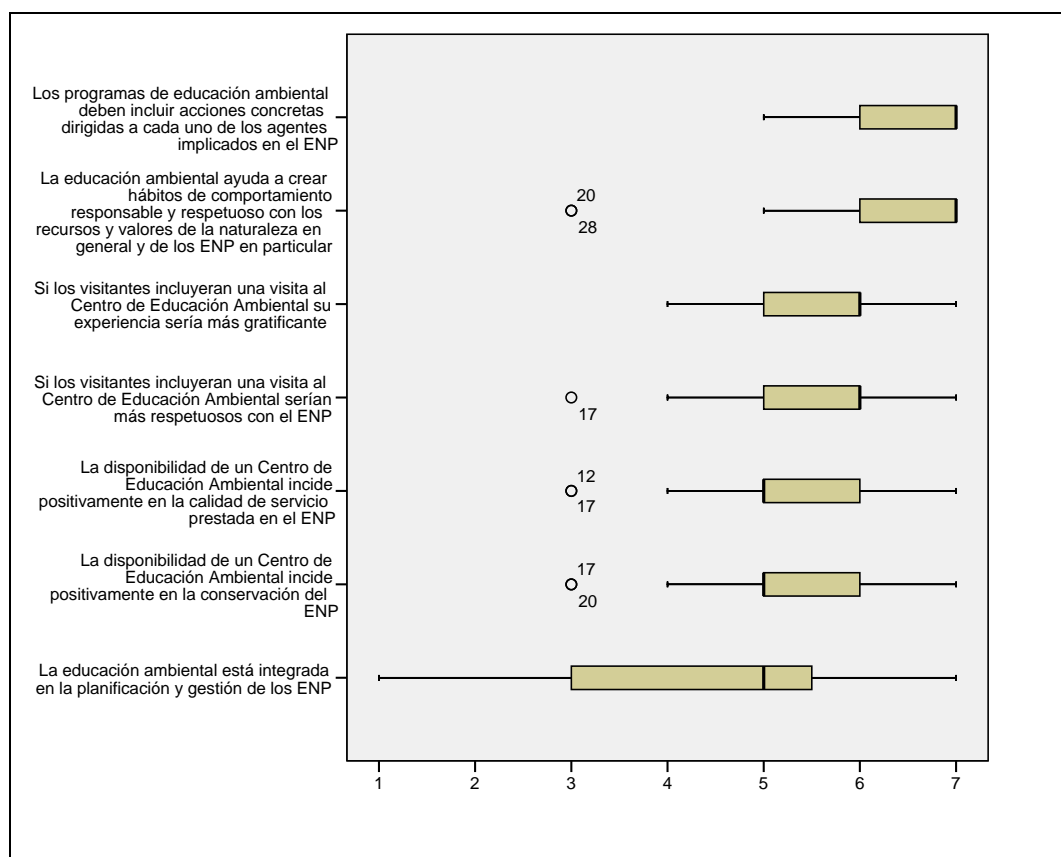
Tabla 7.53. Valoraciones sobre la mejor política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP	4,16	5	5	1,8092
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP	5,32	5	5	1,1658
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP	5,42	5	5	1,0886
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP	5,61	6	6	1,0223
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante	5,74	6	5	0,8152
La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular	6,29	7	7	1,0390
Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP	6,55	7	7	0,7229

(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

El diagrama de cajas del **gráfico 7.26** ofrece una información complementaria sobre las opiniones mostradas por los expertos, y confirma el elevado nivel de acuerdo (en términos de mediana) y unas opiniones más bien convergentes, salvo en el caso de la afirmación «*La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP*», que es justo la que tiene menor media (4,16).

Gráfico 7.26. Diagrama de cajas de las valoraciones sobre la mejor política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

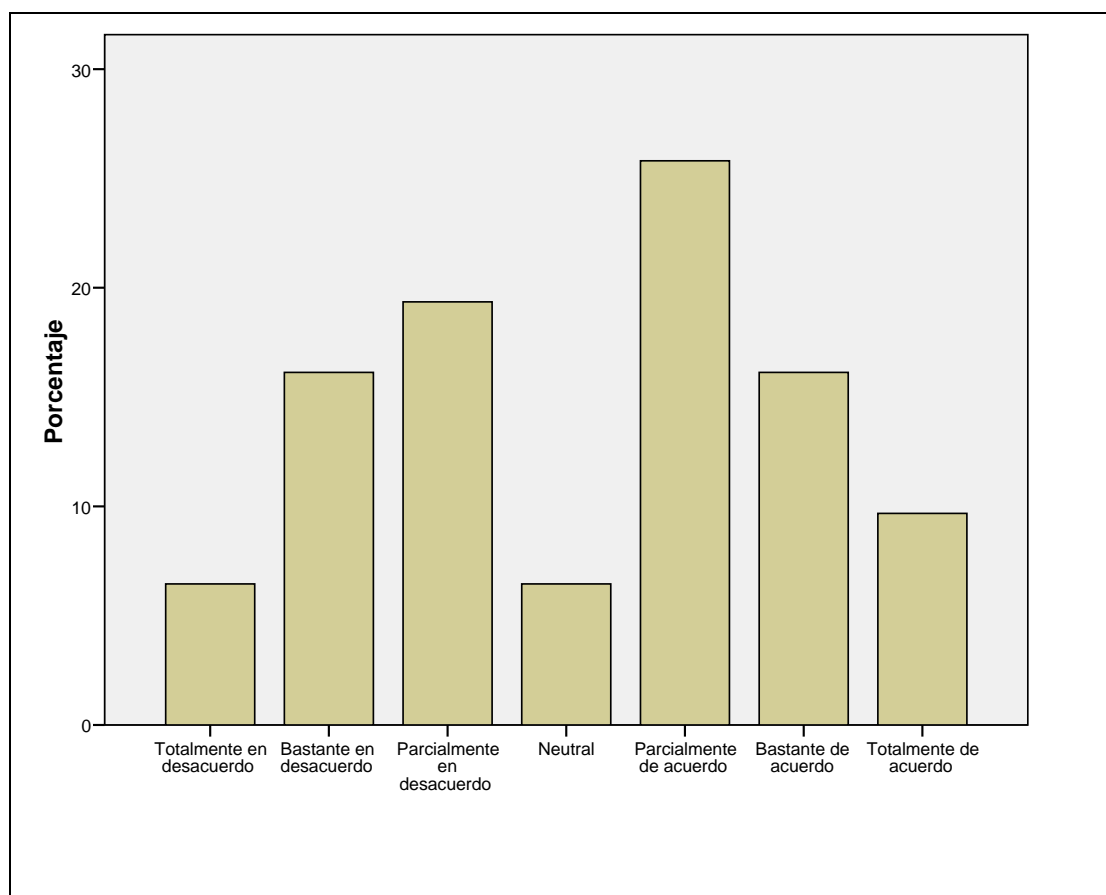


Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.5.2 Análisis univariante

La afirmación que tiene una valoración inferior es «*La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP*» (media: 4,16; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,8092). Estos datos podrían confundir la realidad, pues no es que los expertos hayan dado opiniones cercanas a la posición Neutral (4), sino que se han polarizado sus valoraciones, tal y como refleja el hecho de este ítem es el que posee la mayor desviación típica del grupo. En realidad esta afirmación no deja indiferente a nadie, la opción Neutral apenas es elegida por los expertos y las opiniones se extienden a lo largo de toda la escala, desde el Totalmente en desacuerdo hasta el Totalmente de acuerdo. Parece más bien que existen dos tendencias en la valoración de esta afirmación, tal y como se puede apreciar rápidamente en el **gráfico 7.27**.

Gráfico 7.27. Distribución de frecuencias de las valoraciones de los expertos a la afirmación «La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP»



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por otro lado, y como consecuencia de esta polarización de opiniones, al aplicar la prueba T de una muestra no se obtiene una diferencia de medias estadísticamente significativa con respecto al valor Neutral (4). Por tanto, no podemos considerar esta afirmación como tendencia generalizable ni, por tanto, afirmar que la educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP.

Por el contrario, en las seis restantes aseveraciones las diferencias de medias sí resultan significativas al aplicar la prueba T de una muestra, por lo que las podemos generalizar y considerar como tendencias representativas de la opinión de los profesionales del sector objeto de la investigación: los ENP, tal y como se puede comprobar en la **tabla 7.54**, donde se recogen las medias de estas afirmaciones-tendencias y los valores obtenidos en la prueba T de una muestra.

Por tanto, podemos aceptar las hipótesis H9a, H9b, H9c, H9d y H9e.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H9a, H9b, H9c, H9d y H9e, queda validada y aceptada la hipótesis teórica H9.

Tabla 7.54. Tendencias sobre la política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

Grupo	Tendencia	Media	Prueba T (valor de prueba: 4)	
			t	Sig (bilateral)
Papel de los Centros de Educación Ambiental	La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP	5,32	6,316	0,000
	La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP	5,42	7,260	0,000
	Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP	5,61	8,784	0,000
	Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante	5,74	11,898	0,000
Características y efectos de la educación ambiental	La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular	6,29	12,273	0,000
	Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP	6,55	19,628	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Por otra parte, hemos distinguido entre dos grupos de tendencias a la hora de representar los datos de la **tabla 7.54**:

- Un grupo de cuatro tendencias sobre el papel de los Centros de Educación Ambiental.
- Otro grupo de dos tendencias sobre características y efectos de la educación ambiental.

Los dos grupos, además respetan el orden creciente en las valoraciones medias obtenidas, de forma que las tendencias sobre el papel de los Centros de Educación Ambiental recogen las valoraciones más bajas (medias entre 5,32 y 5,74), y las dos

tendencias sobre las características y efectos de la educación ambiental poseen las medias más elevadas (6,29 y 6,55), al tiempo que consiguen el máximo valor en la mediana (7, es decir, Totalmente de acuerdo).

En cuanto al conjunto de tendencias en torno al papel de los Centros de Educación Ambiental, los resultados obtenidos ponen de manifiesto su importante función como dinamizadores de los ENP. Más concretamente inciden positivamente en la conservación del ENP pues sensibilizan a los visitantes, haciendo que sean más respetuosos con el ENP, y además, mejoran la calidad de servicio prestada, logrando una experiencia más gratificante en el visitante.

Precisamente es en este último aspecto, donde los expertos se han manifestado más de acuerdo. La tendencia «*Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante*» presenta una altas valoraciones: media: 5,74; mediana: 6; moda: 5; desviación típica: 0,8152. De hecho, nadie se ha pronunciado en desacuerdo con el ítem, destacando las opciones Parcialmente y Bastante de acuerdo con un 38,7% cada una (**tabla 7.55**).

Tabla 7.55. Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Neutral	1	3,2	3,2
Parcialmente de acuerdo	12	38,7	41,9
Bastante de acuerdo	12	38,7	80,6
Totalmente de acuerdo	6	19,4	100,0
Total	31	100,0	

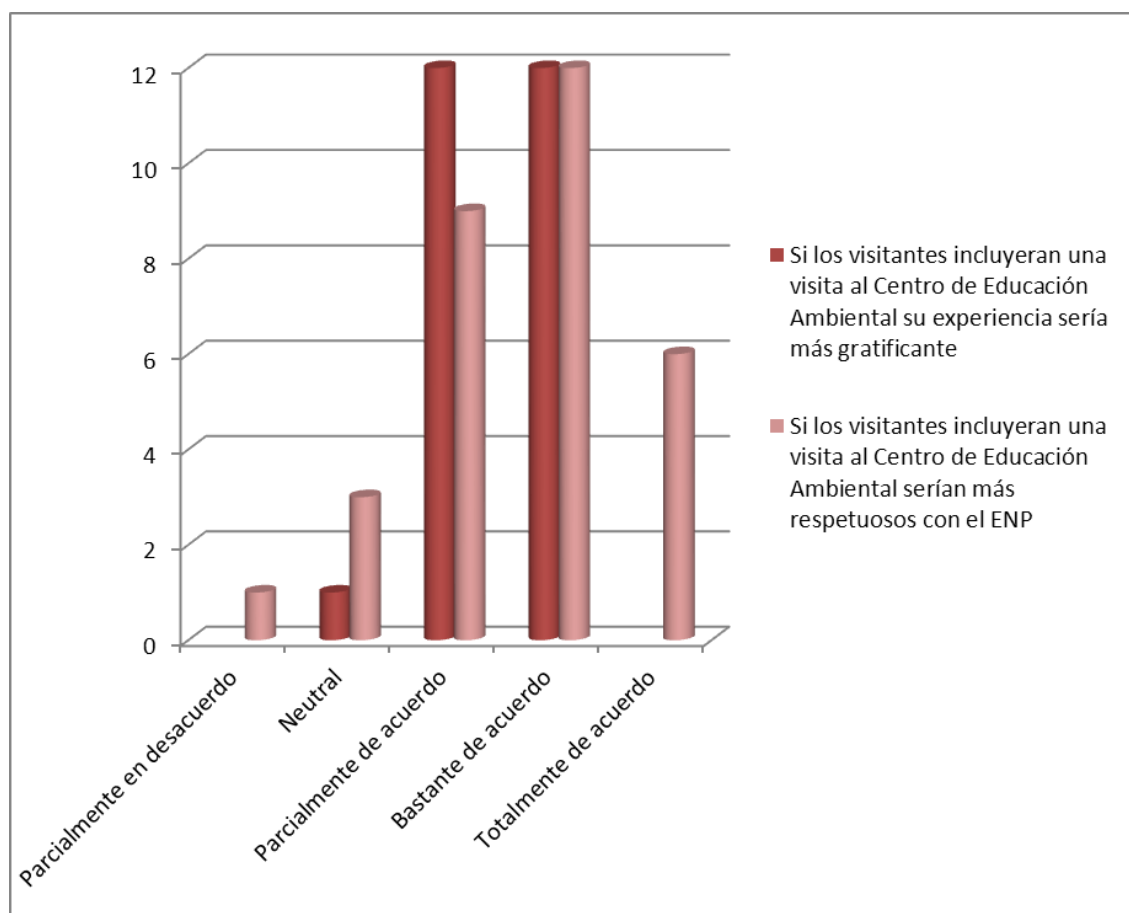
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La incidencia de los Centros de Educación Ambiental parece darse con más fuerza en los visitantes y en los efectos positivos que se producen si visitan estas instalaciones, porque la otra tendencia que en este grupo logra una mediana de 6, es la que señala que «*Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP*» (media: 5,61; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 1,0223).

En el **gráfico 7.28** se representa la distribución de frecuencias de estas dos tendencias. Se observa que las diferencias de valoración se sitúan sobre todo en que

los expertos tenían opiniones más dispersas a la hora de relacionar la visita al Centro con una actitud más respetuosa: hay seis expertos que se manifiestan Totalmente de acuerdo y uno Parcialmente de acuerdo, mientras que al valorar el impacto en la experiencia del visitante las opiniones se concentran en las posiciones Parcialmente y Bastante de acuerdo.

Gráfico 7.28. Distribución de frecuencias de las dos tendencias que valoran el papel de los Centros de Educación Ambiental en los visitantes



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Las otras dos tendencias sobre el papel de los Centros de Educación Ambiental son «La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP» (media: 5,32; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,1658) y «La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP» (media: 5,42; mediana: 5; moda: 5; desviación típica: 1,0886).

Por tanto podemos afirmar que los Centros de Educación Ambiental tienen una incidencia positiva para el ENP, promoviendo su conservación y mejorando la calidad de servicio prestada.

En lo que respecta al grupo de tendencias sobre las características y efectos de la educación, está formado por las dos tendencias que han logrado una valoración más alta de todas las consideradas, tanto considerando la media como la mediana:

- «*Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP*»: media: 6,5; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,07229).
- «*La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular*»: media: 6,29; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 1,0886.

Se observa que la tendencia sobre la necesidad de que la educación ambiental tenga una naturaleza integradora, considerando a todos los agentes implicados es la que tiene el mayor nivel, con una media de 6,5. En concreto, en la **tabla 7.56** se observa que únicamente recibió opiniones a favor, destacando el 67,7% de los expertos que se expresaron Totalmente de acuerdo.

Tabla 7.56. Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	4	12,9	12,9
Bastante de acuerdo	6	19,4	32,3
Totalmente de acuerdo	21	67,7	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La otra tendencia, centrada en la incidencia de la educación ambiental en la creación de hábitos de comportamiento responsable y respetuoso tiene una media muy similar, aunque algo menor (6,29). En la **tabla 7.57** se comprueba que prácticamente todas las opiniones son favorables, aunque en esta ocasión un 6,5% de los expertos se

manifiesta Parcialmente en desacuerdo, y el porcentaje de los que están Totalmente de acuerdo baja hasta el 51,6%.

Tabla 7.57. La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	2	6,5	6,5
Parcialmente de acuerdo	1	3,2	9,7
Bastante de acuerdo	12	38,7	48,4
Totalmente de acuerdo	16	51,6	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En definitiva, podemos afirmar que la educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular y que los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en un ENP.

7.4.5.3 Principales conclusiones

Del total de las siete afirmaciones propuestas en torno a la mejor política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados, únicamente una no puede ser considerada como tendencia al no obtener una diferencia de medias estadísticamente significativa en la prueba T. Se trata de la afirmación «*La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP*». El resto sí pueden tomarse como tendencias generalizables de la opinión de los profesionales sobre la situación de los ENP, habiéndose organizado en dos grupos con las siguientes temáticas:

- Características y efectos de la educación ambiental.
- Papel de los Centros de Educación Ambiental.

Cabe destacar que las tendencias con medias y medianas más altas son las dos vinculadas con las características y efectos de la educación ambiental, y que nos permiten afirmar que la educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular; y en consecuencia, los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP.

Por lo tanto, podría resultar altamente recomendable potenciar la educación ambiental y desarrollar sus programas con un enfoque integrador, que incluya a todos los agentes implicados en un ENP: visitantes, población local, empresas, administraciones y personal y gestores del ENP.

Parece evidente que una forma natural de articular ese enfoque integrador en la educación ambiental, diseñando acciones donde participen todos los agentes que se benefician, viven o dan vida a los ENP, es a través de los Centros de Educación Ambiental. El grupo de tendencias sobre las características y efectos que producen estos centros en los ENP y sus participantes así lo corrobora, como se deduce de su enunciado. Recordemos que estas tendencias no permiten afirmar que la disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP y en la calidad de servicio prestada en el ENP. Además, si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP y su experiencia sería más gratificante.

Los Centros de Educación Ambiental se revelan como unos importantes ejes vertebradores del ENP, especialmente en lo que respecta a la gestión de los visitantes a través de su influencia positiva en la actitud de estos visitantes hacia el ENP y la naturaleza en general, lo que repercute tanto en la conservación del ENP como en la mejora de la experiencia del visitante, al ser más consciente de lo que representa el ENP.

De estas conclusiones sobre los resultados obtenidos se puede derivar una interesante política de educación ambiental basada en potenciar el papel de los Centros de Educación Ambiental, dirigida a incrementar el número de visitantes que los frecuenta. De hecho, recordemos que justamente son las dos tendencias que señalan

la incidencia positiva de la visita al Centro de Educación Ambiental las que tienen las valoraciones medias más altas:

- Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP (media: 5,74).
- Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante (media: 5,61).

Este papel activo del Centro de Educación Ambiental se debería extender a todos los agentes, como se ha señalado para lograr una efectiva protección de los ENP a través de la educación y sensibilización de todas las personas e instituciones que de forma más directa o indirecta se relacionan o interactúan con estos territorios.

7.4.6 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y ACCIONES DE MARKETING...

La última batería de afirmaciones se centró en conocer la opinión de los expertos sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados. Los resultados obtenidos se han organizado siguiendo el modelo de tres bloques de información empleado con el resto de baterías de ítems estudiadas:

- Aspectos generales más reseñables sobre los datos obtenidos y estadísticos resumen de las opiniones de los expertos.
- Análisis univariante de las siete afirmaciones, utilizando estadística descriptiva (frecuencias) y técnicas de inferencia (prueba T de una muestra).
- Principales conclusiones de los datos obtenidos, incluyendo algunas posibles interpretaciones.

No obstante, antes de iniciar estos tres bloques de información se han introducido unos comentarios aclaratorios para poner en contexto los resultados obtenidos en esta batería de afirmaciones sobre el marketing, ya que en la primera ronda también se realizó otro grupo de preguntas sobre el impacto del marketing en los ENP con unas valoraciones más bajas.

7.4.6.1 Valoración del marketing: diferencias entre la primera y la segunda ronda

En la primera ronda de la investigación ya se sometió a la valoración de los expertos una batería de aseveraciones con el objetivo de conocer el papel que juega el marketing en la gestión de los ENP. Los resultados fueron más bien negativos, sobre todo en la afirmación más importante para nuestra investigación, que proponía que «*En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP*» (aunque un grupo no mayoritario sí reconocía el papel clave del marketing en la gestión de los ENP). Además, ninguna de las afirmaciones propuestas aportó diferencias de medias significativas por lo que no pudieron ser generalizables como tendencias del sector.

Con estos precedentes, formulamos la batería de afirmaciones sobre el marketing que a continuación vamos a estudiar, aunque en esta ocasión contextualizando un poco más la palabra «*marketing*» en el texto introductorio inicial, hablando también de políticas de comunicación e información y del ENP como producto turístico sostenible para evitar un posible rechazo de la palabra «*marketing*»:

- Texto introductorio en la batería de afirmaciones sobre marketing de la primera ronda: Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al papel del marketing en la gestión de los ENP.
- Texto introductorio en la batería de afirmaciones sobre marketing de la segunda ronda: Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las diferentes políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

Las valoraciones obtenidas en la batería de ítems sobre el marketing en la segunda ronda han sido mucho más altas, y con resultados, que como se verá, se pueden generalizar como tendencias. No obstante, más que un posible rechazo a la palabra «*marketing*», entendemos que la clave para entender este cambio radica en la naturaleza de las afirmaciones. En la primera ronda pretendían describir el estado del marketing en los ENP. En la segunda ronda han sido más normativas, proponiendo principalmente acciones a desarrollar para considerar el ENP como un producto turístico sostenible. Este enfoque, incluso ha influido en la valoración de los ítems donde la palabra «*marketing*» es clave. Así, por ejemplo, del conjunto de afirmaciones sobre el marketing propuestas en una y otra ronda, se ha elegido un ítem de cada ronda donde la palabra «*marketing*» tiene un valor importante en el enunciado. En la **tabla 7.58** se aprecian claramente las notables diferencias en las valoraciones obtenidas cuando, sin embargo, el concepto de fondo, el marketing, es el mismo.

Tabla 7.58. Ejemplo de valoraciones diferentes en enunciados donde la palabra «*marketing*» es relevante

		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
Ítem de la primera ronda	En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP	3,26	3	3	1,591
Ítem de la segunda ronda	El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP	5,58	6	5	1,0575

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.6.2 Aspectos generales

La última batería de afirmaciones de la segunda ronda ha sido un grupo de siete propuestas en torno al marketing, que han obtenido unas valoraciones muy elevadas, con medias que han oscilado entre 4,74 y 6,55 y medianas que van entre 5 y 7, como se puede confirmar en la **tabla 7.59**.

Tabla 7.59. Valoraciones de las afirmaciones sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)	4,74	5	5	1,5048
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado	5,48	6	6	1,1216
Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones	5,52	5	5	1,1216
El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP	5,58	6	5	1,0575
El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística	5,97	6	6	0,9481
Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible	6,23	6	6	0,7169
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados	6,55	7	7	0,5680

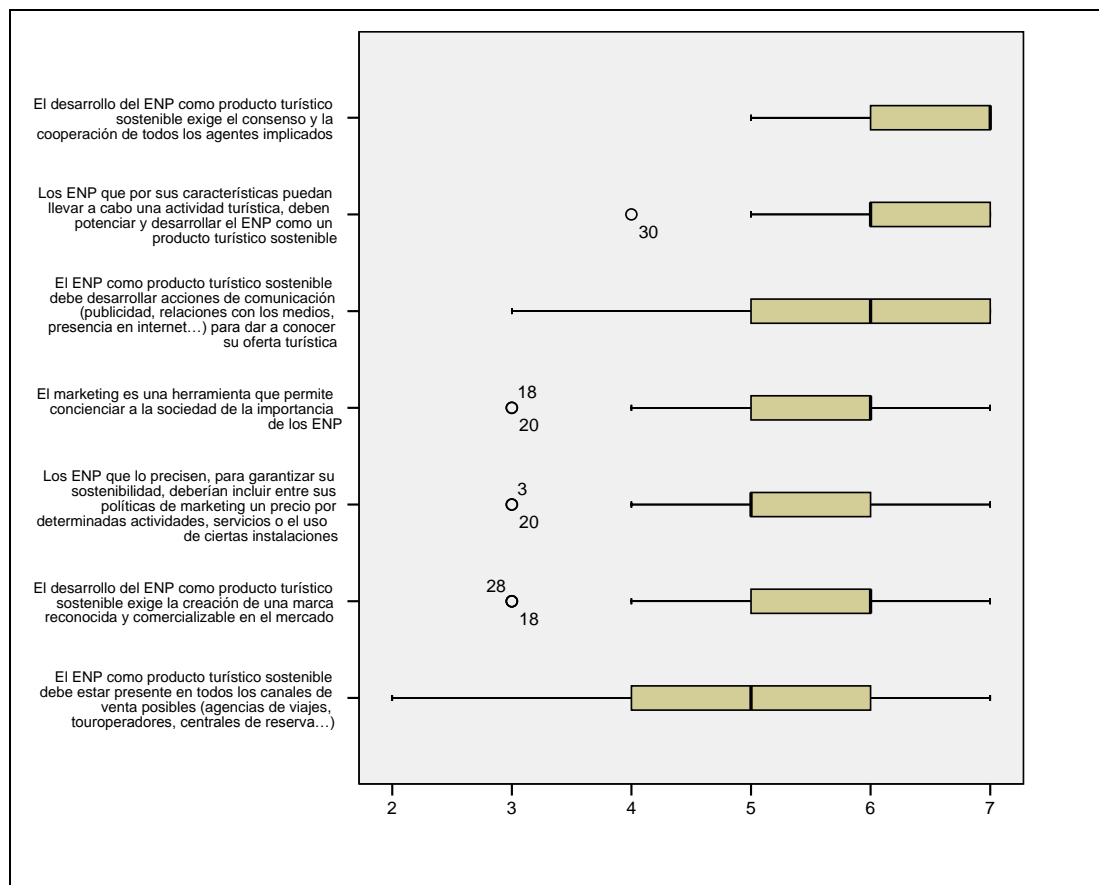
(a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

El diagrama de cajas del **gráfico 7.29** permite complementar los anteriores datos. Recordemos que las afirmaciones aparecen por orden creciente de media, correspondiendo los valores medios más bajos a las afirmaciones que ocupan las posiciones más cercanas al eje de abscisas.

Así, se aprecia visualmente el desplazamiento de la mediana hacia valores más altos conforme aumenta la media, con la excepción de las afirmaciones «*El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado*» (media: 5,48 y mediana: 6), y «*Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones*» (media: 5,52; mediana: 5), que no responden a esta pauta, ofreciendo valores cruzados, de forma que la primera de ellas tiene una media inferior, pero su mediana es superior a la obtenida por la segunda aseveración (la cual, a su vez, tiene mayor media).

Gráfico 7.29. Diagrama de cajas de la batería de afirmaciones sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En cualquier caso, cabe destacar la afirmación «*El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados*» con una mediana igual a 7 (Totalmente de acuerdo) y una media de 6,55, y que nos abre la puerta para introducir el marketing relacional en la gestión de los ENP a partir la idea de «*consenso*», ya analizada en la batería de afirmaciones sobre las repercusiones de la declaración de un paraje como ENP.

7.4.6.3 Análisis univariante

Si en la primera ronda las valoraciones de las afirmaciones sobre la importancia de las estrategias de marketing en los ENP, no resultaban significativas; en esta segunda

ronda, sin embargo, todas las afirmaciones relacionadas con el marketing han conseguido diferencias de medias con respecto al valor Neutral (4) estadísticamente significativas, por lo que se pueden generalizar y considerarse como tendencias que recogen la opinión de los profesionales que trabajan en torno a los ENP (**tabla 7.60**).

Tabla 7.60. Tendencias sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados

	Media	Prueba T (valor de prueba: 4)	
		t	Signif (bilateral)
El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)	4,74	2,745	0,000
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado	5,48	7,366	0,001
Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones	5,52	7,526	0,000
El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP	5,58	8,322	0,000
El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística	5,97	11,555	0,000
Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible	6,23	17,286	0,000
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados	6,55	24,982	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Prácticamente todos los enunciados de estas tendencias hacen referencia a la sostenibilidad en general y, más específicamente, a la consideración del ENP como producto turístico sostenible y susceptible de ser tratado desde el punto de vista del marketing, tanto a nivel operativo (el marketing-mix) como a nivel estratégico (el marketing estratégico).

Este enfoque se basa en considerar que para que un ENP haga marketing debe asumir que comercializa un producto, con un precio, a través de unos canales de distribución y dándolo a conocer mediante una serie de herramientas de comunicación. Se trata del clásico esquema del marketing-mix. Ahora bien, también se abordan aspectos más relacionados con el marketing estratégico y la comunicación estratégica. Y es ahí donde aparece la única tendencia que no está redactada en términos de

sostenibilidad: «*El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP*» (media: 5,58; mediana: 6; desviación típica: 1,0575).

En la **tabla 7.61** podemos observar que se trata de una tendencia donde únicamente se muestran Parcialmente en desacuerdo dos personas (6,5%) y sólo una opta por la posición Neutral (3,2%). Es decir, el 90,3% de los expertos se manifiesta de acuerdo, existiendo dos modas: las opciones Parcialmente de acuerdo y Bastante de acuerdo, cada una elegida por un 35,5% de encuestados.

Tabla 7.61. El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	2	6,5	6,5
Neutral	1	3,2	9,7
Parcialmente de acuerdo	11	35,5	45,2
Bastante de acuerdo	11	35,5	80,6
Totalmente de acuerdo	6	19,4	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

Esta tendencia se enmarca dentro de la filosofía del marketing relacional, y en concreto nos remite directamente al concepto *stakeholders*. Desde esta perspectiva, lo que subyace en esta tendencia es la importancia de concienciar a la sociedad en general de la importancia de los ENP para conservar y lograr la sostenibilidad de muchos territorios que son un patrimonio común que hay que proteger y transmitir a las generaciones venideras. A través del marketing relacional se puede conseguir este objetivo clave. Además, el objetivo debe ser más amplio y operativo. No basta con concienciar de forma genérica a la sociedad, eso es una medida demasiado etérea. En esa sociedad están inmersos todos los agentes concretos que participan y desarrollan sus actividades en los ENP. La concienciación debe empezar por estos agentes para lograr un funcionamiento fluido del ENP en términos de sostenibilidad.

Ese funcionamiento fluido exige, a nuestro entender, una visión abierta del ENP y dar cabida a todas las actividades compatibles con la sostenibilidad del sistema a través del consenso, o como definían Morgan y Hunt (1994) el marketing relacional, mediante el compromiso y la confianza. El marketing relacional se basa en el consenso, en el compromiso y la confianza, valores todos, que implican concienciación, y que incluso se

sitúan a un nivel superior pues están más cerca de la movilización, de la concreción de esa concienciación en acciones concretas por parte de cada agente.

Con esta filosofía, la calidad de servicio en los ENP adquiere una dimensión particular en el sentido de que no puede formularse simplemente en términos de expectativas y percepciones de los visitantes, sino que el equilibrio de intereses, en definitiva, la sostenibilidad, debe ser la máxima para su diseño, ejecución y valoración por parte de los visitantes a través de los procesos de percepción y satisfacción generados en la visita al espacio y que modelan su experiencia turística.

La calidad de servicio se debe articular en torno a la gestión de los procesos internos y externos del ENP, planteamiento que permite confluir las ideas que dan forma tanto al marketing relacional como a la calidad total y que ponen de relieve la conveniencia de estructurar su organización y todas sus interacciones con los agentes implicados como un distrito turístico. Hablaríamos así del Distrito Natural Protegido, en referencia al territorio que define la extensión del ENP en términos legales, pero también la organización de su funcionamiento, protección, actividades económicas desarrolladas en su interior, puesta en valor del ENP como producto turístico, etc.

Los procesos internos nos remiten a la importancia del marketing relacional (vínculos entre todos los agentes, diseño de planes de marketing para cada uno de los *stakeholders*), sobre todo si se plantea la organización del ENP y todas sus interacciones con los agentes implicados como un distrito turístico. Pero los procesos internos, como es lógico, también nos remiten a la filosofía de la calidad total y sus principios básicos (participación, mejora continua, procesos, liderazgo...).

Los procesos externos básicamente se refieren a la necesaria orientación al cliente, piedra angular del marketing relacional y de la calidad total. Así, la calidad de servicio se ha de definir desde una orientación al cliente, pero considerando a un cliente sensible y respetuoso con el ENP. Otro planteamiento sería inviable para la sostenibilidad y la satisfacción global de todos los agentes implicados. En resumen, la experiencia turística del visitante se ha de conformar a partir de parámetros compatibles con la sostenibilidad del sistema. Recordemos, que los resultados de la investigación apuntaban que la educación ambiental y los Centros de Educación Ambiental podrían jugar un papel primordial en este enfoque.

En todos los planteamientos anteriores sobre las ideas del marketing relacional y de la gestión de la calidad y su incidencia en la calidad de servicio el concepto de consenso (entendido en el doble sentido con que se ha definido en este trabajo: sentido estricto y sentido amplio) juega un papel básico.

Los resultados de la investigación así lo avalan al considerar las tendencias obtenidas del estudio de las valoraciones de los expertos sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes. En muchas de esas tendencias se reconoce la necesidad del consenso y la coordinación. Citamos aquí algunas relevantes para el punto que nos ocupa (para una información más completa ver la **tabla 7.36**):

- La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados, con una media de 5,81 y una mediana de 6 (Bastante de acuerdo).
- Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados, que alcanza una media de 6,10 y una mediana de 6 (Bastante de acuerdo).
- La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados, con una media de 6,19 y una mediana de 7 (Totalmente de acuerdo).

Es decir, el consenso es necesario para poner en marcha el ENP y organizarlo, pero esas acciones no inciden directamente sobre la calidad de servicio. Para que se pueda hablar de la importancia del consenso como elemento determinante de la calidad de servicio es preciso que el ENP tenga la voluntad de desarrollar actividades turísticas de forma que el visitante pueda tener una experiencia turística a través del disfrute del conjunto de bienes y servicios ofertados por el ENP y/o en el ENP y su área de influencia. Si se da esa voluntad de incentivar el uso y disfrute turístico, aparece también la necesidad de llegar al consenso. Pero hemos de ir más lejos en el planteamiento. No solo es necesario el consenso para lograr el desarrollo de actividades turísticas en el ENP que incidan positivamente en la calidad de servicio que pueda percibir el visitante en su experiencia turística (entendida como conjunto de

emociones, sensaciones, vivencias y consumos que generan un determinado recuerdo). Además, se necesita aceptar y conformar el ENP como un verdadero producto turístico susceptible de ser comercializado a través de las variables del marketing. Y esto supone como mínimo desarrollar todos los estudios, decisiones y acciones necesarias para definir el marketing estratégico (dirigirse a un determinado público objetivo con un determinado posicionamiento) y marketing-mix del ENP (atributos que definen al ENP, precios que se puedan establecer, distribución a través de los canales pertinentes y comunicación de la oferta por los medios adecuados). Decimos mínimo porque cabrían plantearse otras acciones en línea con el marketing relacional como campañas de fidelización de clientes, o Relaciones Públicas para sensibilizar a la población sobre la necesidad de los ENP y su disfrute responsable y sostenible (ya hemos indicado antes que la formación a través de la educación ambiental y los Centros de Educación Ambiental podrían tener un papel fundamental).

Si el ENP es un producto turístico, entonces la calidad de servicio está inherentemente ligada a ese producto pues formará parte de los atributos que lo definen. Ahora bien, el ENP como producto turístico exige un matiz, debe ser un producto turístico sostenible y esto impacta también en la consideración de la calidad de servicio, tal y como se señaló antes, pues esa calidad de servicio se definirá en términos de sostenibilidad, y no exactamente, en términos de expectativas y percepciones de los visitantes.

Las tendencias de este bloque de información sobre marketing se definen precisamente desde la consideración del ENP como producto turístico sostenible y vienen a confirmar la robustez de plantear el funcionamiento del ENP y las relaciones entre los agentes implicados en términos de consenso (tal y como también sucedía con las tendencias sobre planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales), coherente también con el desarrollo de fórmulas organizativas como el distrito turístico.

De todas formas, son dos tendencias, las que reciben valoraciones más altas y tienen un mayor calado estratégico (junto a la tendencia comentada antes sobre el marketing y su papel para sensibilizar a la sociedad de la importancia de los ENP), las que tienen más capacidad para justificar los anteriores argumentos:

- «Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible»: media: 6,23; mediana: 6; moda: 6; desviación típica: 0,7169. Además la prueba T de una muestra resultaba significativa (ver **tabla 7.60**).
- «El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados»: media: 6,55; mediana: 7; moda: 7; desviación típica: 0,5680. Además la prueba T de una muestra resultaba significativa (ver **tabla 7.60**).

Por tanto, se aceptan las hipótesis H8b y H8c.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H8a, H8b, H8c, H8d, H8e, H8f y H8g, queda validada y aceptada la hipótesis teórica H8.

La primera de estas tendencias subraya la necesidad de concebir los ENP como productos turísticos sostenibles al objeto de aprovechar y potenciar su uso y disfrute turístico. En la **tabla 7.62** aparece su distribución de frecuencias. Se observa un casi total nivel de acuerdo: el 96,8% se ha manifestado de acuerdo, destacando el 54,8% de expertos Bastante de acuerdo, y el 35,5% Totalmente de acuerdo.

Tabla 7.62. Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Neutral	1	3,2	3,2
Parcialmente de acuerdo	2	6,5	9,7
Bastante de acuerdo	17	54,8	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La otra tendencia establece que el concepto de ENP como producto turístico sostenible exige el consenso de todos los agentes implicados para lograr el éxito del producto y la satisfacción de los agentes implicados. El hecho de poderse considerar como tendencia y las altas valoraciones dadas, con una dispersión mínima, hace que se convierta en un resultado transcendental para nuestra investigación y en las

repercusiones que se derivan para la calidad de servicio desde la perspectiva del marketing relacional y de la calidad.

En la **tabla 7.63** se observa como todas las opiniones de los expertos son favorables, destacando el 58,1% que eligen la opción Totalmente de acuerdo, seguido de un 38,7% de la opción Bastante de acuerdo.

Tabla 7.63. El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	3,2	3,2
Bastante de acuerdo	12	38,7	41,9
Totalmente de acuerdo	18	58,1	100,0
Total	31	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

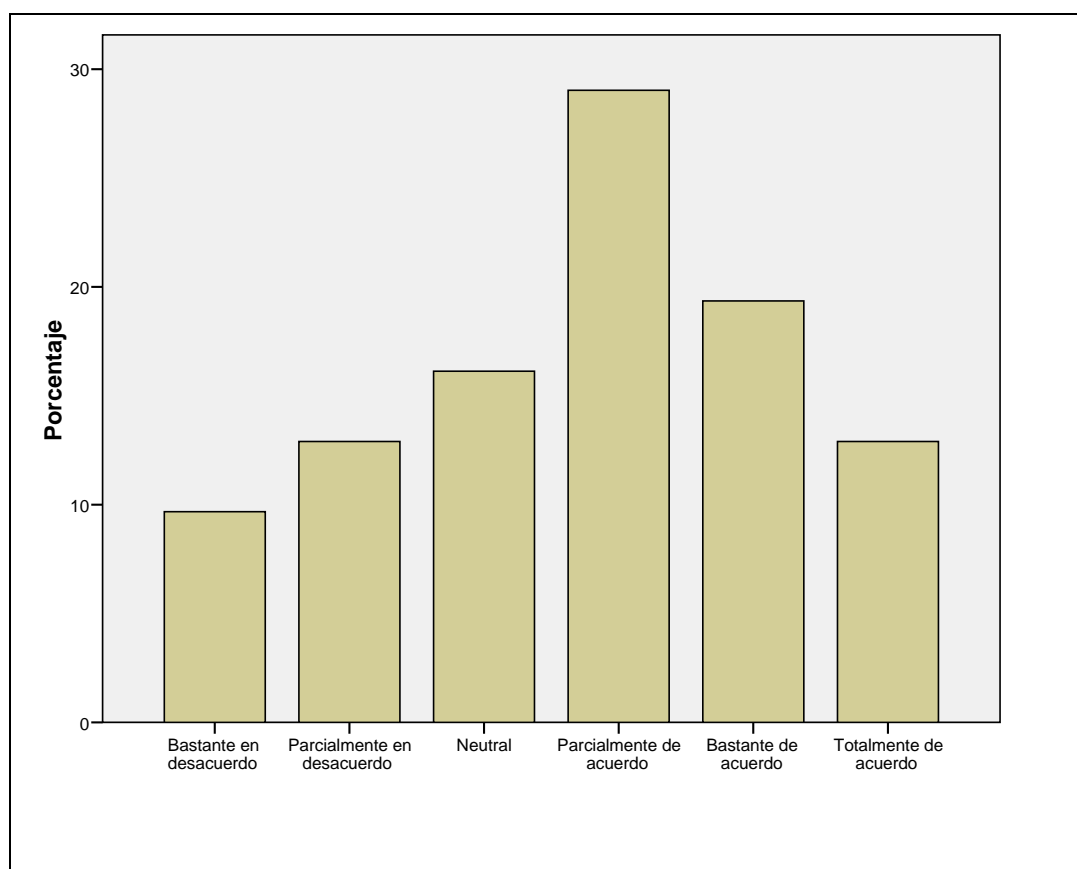
Las restantes tendencias retoman la idea del ENP como producto turístico sostenible en cada uno de los tradicionales cuatro elementos del marketing-mix: producto (se habla más concretamente de marca), precio, distribución y comunicación.

Es llamativo que sea la tendencia relacionada con la distribución: «*El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)*» la que ha obtenido las valoraciones menos altas, con una media de 4,74 y una mediana de 5, teniendo además la dispersión más elevada (desviación típica: 1,5048). La distribución es la variable de marketing que permite poner a disposición del cliente el producto ofrecido. Su papel es tan importante como el resto de variables de marketing, o incluso mayor pues malamente se puede vender algo que no está disponible. Por ello, debería tener una valoración más en línea con el resto, sin embargo ha resultado ser la más pequeña de todas, tanto en media como en mediana.

No identificamos una razón clara de este resultado, aunque posiblemente se deba al propio enunciado pues se señala la necesidad de comercializar el ENP por todos los canales posibles. Esto posiblemente haya motivado el rechazo de algunos expertos por entender que una distribución de tipo masivo iría en contra de la sostenibilidad del ENP al correrse el peligro de generar una demanda excesiva para garantizar su conservación y la satisfacción del resto de agentes implicados.

Los datos del **gráfico 7.30** podrían interpretarse en este sentido, pues se aprecia un predominio de la opinión Parcialmente de acuerdo (29,0%), y luego las opiniones se distribuyen más o menos homogénea y escalonada entre el resto de opciones favorables y desfavorables (salvo la posición Totalmente en desacuerdo).

Gráfico 7.30. Distribución de frecuencias de la tendencia «*El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)»*»



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

En la situación opuesta a lo comentado con la tendencia sobre la distribución se encuentra la tendencia sobre comunicación: «*El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística*», con una media de 5,97, una mediana de 6 y una desviación típica de 0,9481. En la **tabla 7.64** se observa que la inmensa mayoría de los expertos se expresó en términos positivos. Únicamente una persona (3,2%) emitió una opinión Parcialmente en desacuerdo. El resto han estado de

acuerdo, destacando el 38,7% que se manifestó Bastante de acuerdo, grupo seguido muy de cerca por el 32,3% que manifestó estar Totalmente de acuerdo.

Tabla 7.64. El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	1	3,2	3,2
Parcialmente de acuerdo	8	25,8	29,0
Bastante de acuerdo	12	38,7	67,7
Totalmente de acuerdo	10	32,3	100,0
Total	31	100,0	

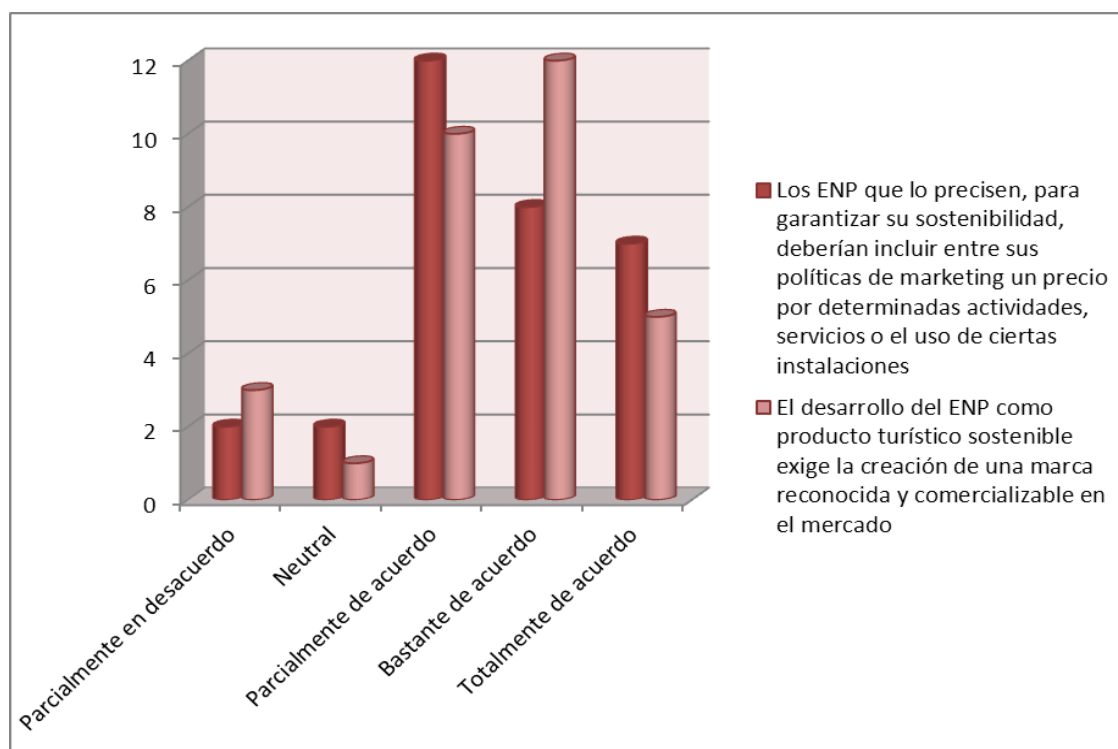
Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

La situación intermedia corresponde a las tendencias sobre precio y producto-marca, que, como ya se ha señalado, tienen medias y medianas cruzadas (la media mayor de una tendencia supone tener la mediana menor y viceversa), y curiosamente, la misma desviación típica:

- «*El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado*» presenta una media de 5,48 pero una mediana de 6 (la desviación típica es de 1,1216).
- «*Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones*» tiene una media de 5,5 (su desviación típica también es 1,1216).

En el **gráfico 7.31** se recopila la información conjunta de estas dos tendencias. La tendencia sobre precio es más fuerte en la posición Parcialmente de acuerdo (38,7% de los expertos eligen esta valoración), mientras que la tendencia sobre marca tiene más fuerza en la opción Bastante de acuerdo (también con un 38,7%).

Gráfico 7.31. Distribución de frecuencias de las tendencias sobre precio y comunicación



Fuente: Elaboración propia (Base: 31 expertos)

7.4.6.4 Principales conclusiones

Si bien los resultados que se obtuvieron en la primera ronda del estudio Delphi desvelaron que los expertos no consideraban relevante el papel de las estrategias de marketing en la gestión del ENP, al introducir la idea de ENP como producto turístico sostenible se detecta un importante cambio en las opiniones de los expertos, que desde esta perspectiva sí tienen una opinión muy favorable del marketing. Así se acepta el desarrollo de acciones de marketing (marketing-mix en términos de las habituales variables de producto, precio, comunicación, distribución, pero donde también tendría cabida la calidad de servicio) y de marketing estratégico y comunicación estratégica (concienciación social de la importancia de los ENP).

Ahora bien, la aceptación del ENP como producto turístico sostenible exige en primer lugar destacar, o mejor aun, convertir la sostenibilidad en un eje estratégico que guíe la gestión en general del ENP y cualquier acción en particular. Esta sostenibilidad

va unida a la idea de consenso, entendido también como un principio general de gestión. En definitiva, a la hora de desarrollar el marketing de un ENP, éste debe aceptar y reforzar la sostenibilidad y el consenso como principios generales de gestión. Estos principios forman parte de los paradigmas del marketing relacional y de la calidad total, modelos de gestión que entendemos útiles para lograr el desarrollo del ENP como producto turístico sostenible y en concreto para implantar la excelencia en la calidad de servicio.

En este contexto, la calidad de servicio se articularía en torno a la gestión de los procesos internos (relaciones entre los agentes desde la perspectiva del marketing relacional) y de los procesos externos (orientación al cliente, pero adaptándose a los requerimientos de sostenibilidad del ENP). Si añadimos, además, la importancia adquirida por el concepto de consenso en la investigación, entendemos que la calidad de servicio en los ENP debería entenderse desde una perspectiva diferente y más amplia. En realidad lo que se debería fomentar es una calidad de servicio sostenible, que esté en equilibrio con los intereses de todos los agentes participantes. Todo ello sería coherente con la orientación del ENP hacia un modelo de *cluster* o distrito turístico, el Distrito Natural Protegido, en alusión a la delimitación legal del ENP y su funcionamiento como *cluster*.

7.5 ANÁLISIS DE LA TERCERA RONDA

En la tercera ronda el panel de expertos volvió a responder masivamente, aunque en esta ocasión un experto no cumplimentó el cuestionario. Así, la información final recopilada procede de 30 expertos, del total de 31 que participaron en las dos anteriores olas.

La encuesta enviada en la tercera ronda fue la misma que la de la segunda, aunque en esta ocasión, al final de cada batería de afirmaciones propuestas para su valoración, se añadió una pregunta abierta para que los expertos realizaran los comentarios que consideraran oportunos. Estos comentarios fueron escasos, llegando a un máximo de cuatro en el grupo de aseveraciones sobre marketing. También se reformuló la pregunta final del cuestionario de la segunda ronda que buscaba identificar tipologías de los expertos partiendo de la dicotomía conservacionismo / sostenibilidad. En el nuevo enunciado se recordó que la mayoría se manifestó a favor de que en la gestión de los ENP primasen unos criterios de sostenibilidad socioeconómica, turística (uso y disfrute) y ambiental, pidiéndoles un esfuerzo para que seleccionaran la variable concreta que más impacto tenía para el éxito en la gestión de los ENP:

- Los aspectos medioambientales (conservacionismo).
- Los aspectos turísticos (uso y disfrute).
- Los aspectos socioeconómicos (población local, actividad económica).

En esta ocasión, los aspectos medioambientales fueron escogidos exactamente por la mitad de los 30 expertos (50,0%). Los aspectos socioeconómicos fueron elegidos por 12 expertos (40,0%) y los aspectos turísticos fueron la opción seleccionada por los tres encuestados restantes (10,0%). Por tanto, podemos detectar dos posturas básicas entre los expertos: los orientados a primar el medio ambiente y los tendentes a emplear el ENP como dinamizador económico (el turismo en definitiva es una actividad económica), siempre bajo el supuesto de la sostenibilidad del sistema ENP.

Siguiendo el modelo de análisis del estudio Delphi planteado por Ortega (2008), orientado a detectar posibles escenarios, se realizó un test de diferencia de medias

para muestras independientes a partir del estadístico T de Student, considerando dos bloques de expertos: los más conservacionistas, que consideran más importantes los aspectos medioambientales para el éxito en la gestión de los ENP y los que optan por priorizar los aspectos socioeconómicos y turísticos desde los actuales planteamientos de la sostenibilidad. El resultado no arrojó ninguna diferencia significativa salvo en el caso de algunas de las variables relacionadas con el marketing. La diferencia más significativa recayó en la afirmación *«El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP»*, con una media de 5,13 en el grupo conservacionista y una media de 6,00 en el grupo más orientado hacia la sostenibilidad (t: 2,599 con un nivel de significación bilateral de 0,015 asumiendo igualdad de varianzas).

A continuación analizaremos los resultados finales de los seis bloques de preguntas propuestos en esta tercera ronda, donde los expertos tuvieron la retroalimentación de los resultados obtenidos de la segunda ronda, para que valorasen la conveniencia de mantener o modificar la opinión inicial reflejada en esa segunda vuelta. El cuestionario de esta tercera ronda figura en el anexo. Recordemos que la escala empleada es del tipo Likert de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- Bastante en desacuerdo, 3.- Parcialmente en desacuerdo, 4.- Neutral, 5.- Parcialmente de acuerdo, 6.- Bastante de acuerdo, 7.- Totalmente de acuerdo) y que los seis bloques de información eran:

- La declaración de un paraje como ENP.
- Las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales en un ENP para lograr el equilibrio entre su conservación y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- Los recursos necesarios para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- La gestión de la calidad necesaria para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.
- La mejor política de educación ambiental para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

- Las diferentes políticas de comunicación, información y acciones de marketing para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

Dado que los datos del estudio Delphi en esta tercera ronda ya son concluyentes, hemos optado por tener una orientación más finalista en el análisis de las variables. De esta forma, antes de hacer posibles interpretaciones y sacar conclusiones, entendemos que hemos de intentar depurar los datos y ser lo más exigentes posible. En este sentido entendemos que las valoraciones cercanas a la posición Neutral (4) en principio no aportan una información robusta para nuestra investigación por quedarse en una zona demasiado ambigua y que no indica una tendencia clara. Para intentar cribar con un criterio lo más objetivo posible estas afirmaciones cercanas al valor Neutral, tal y como hicimos en las anteriores rondas, procederemos a realizar un análisis de diferencia de medias mediante la prueba T para una muestra, al objeto de identificar las tendencias más significativas y alejadas, al menos desde el punto de vista estadístico, de la posición Neutral.

Las afirmaciones que no tengan diferencias de medias significativas con respecto al valor de prueba (4), serán consideradas como simples opiniones del grupo de expertos y se les adjudicará una importancia secundaria. Las afirmaciones que logren diferencias de medias significativas, serán las que tengan un mayor sentido en este estudio Delphi y las consideraremos como tendencias representativas de la opinión de los profesionales que trabajan en torno a los ENP en cuanto a los retos que deben afrontar los ENP para lograr el equilibrio entre conservación, calidad de servicio y satisfacción.

7.5.1 DECLARACIÓN DE UN PARAJE COMO ENP

El cuestionario de la tercera vuelta mantuvo la misma estructura y orden en las preguntas que el de la segunda, de forma que también se inició con la batería de 12 afirmaciones sobre las posibles consecuencias de la declaración de un paraje como ENP. Únicamente se añadió una pregunta abierta para que los expertos pudieran introducir comentarios de forma voluntaria. En este grupo de preguntas se obtuvo un único comentario que hacía referencia a que la declaración de un ENP *«Bien encauzada representa una potencialidad positiva importante, pero hay que analizar*

caso a caso». El análisis de los resultados lo seguiremos realizando mediante los tres siguientes bloques de información:

- Aspectos generales.
- Identificación de tendencias significativas.
- Principales conclusiones.

7.5.1.1 Aspectos generales

En los 12 ítems relacionados con el posible impacto de la declaración de un paraje como ENP los resultados de la tercera vuelta fueron muy similares a los de la segunda ronda y se reflejan en la **tabla 7.65**.

Tabla 7.65. Valoraciones sobre las características e implicaciones de la declaración de un paraje como ENP (3ª ronda)

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos	4,27	5	6	1,6595
Supone un excesivo uso turístico	4,30	4	5	0,9154
Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas	4,80	5	5	1,2149
Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)	4,87	5	5	1,0743
Genera problemas con la población local	4,93	5	5	1,0148
Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales	4,97	5	5	1,0334
Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local	5,23	5	5	0,6789
Incentiva la actividad turística de la región	5,97	6	6	0,6687
Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España	6,03	6	7	1,2172
Es valorada positivamente por los visitantes	6,07	6	6	0,6397
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos	6,37	7	7	1,0334
Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos	6,70	7	7	0,535

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Los datos de la **tabla 7.65** recogen la media, la mediana, la moda y la desviación típica y están ordenados de menor a mayor valoración en términos de media. Se observa un ligero aumento en las valoraciones (con algunas excepciones si se consideran los valores medios). En cualquier caso, lo importante es que se afianza el hecho de que todas las opiniones, tanto si se considera la media como la mediana, se sitúan por encima de 4, el valor Neutral. Así, los cambios en las medias no afectan a la interpretación general pues son minúsculos. En cuanto a los aumentos de mediana detectados, señalar que se han dado en las afirmaciones con valoraciones más extremas pero sin que se hayan producido cambios relativos de posición.

Las dos afirmaciones más valoradas ahora tienen ambas una mediana de 7 (Totalmente de acuerdo). La afirmación más valorada *«Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos»* alcanza una media de 6,70, un valor muy cercado a la posición Totalmente de acuerdo (valor que sí coincide con su mediana). La afirmación *«Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos»* consigue una media de 6,37 (además su mediana, que en la segunda vuelta era 6, pasa a ser 7).

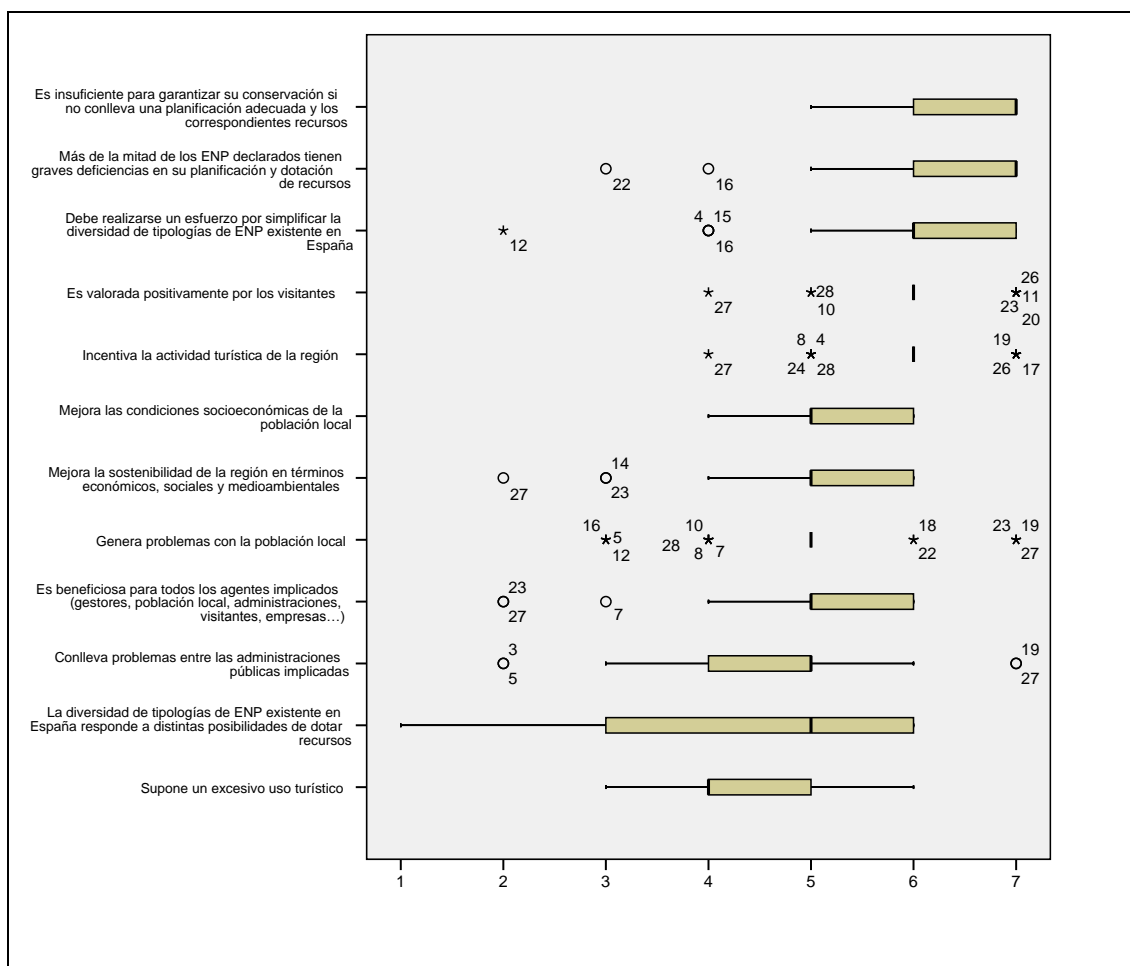
Considerando las aseveraciones menos valoradas, hay que señalar que la afirmación *«La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos»*, cuya mediana pasa de 4 en la segunda vuelta a 5 en esta tercera ronda. Sin embargo, en términos de media sigue siendo la menos valorada (4,27). La afirmación que propone que la declaración de un paraje como ENP *«Supone un excesivo uso turístico»* se mantiene también como la segunda afirmación menos valorada, si consideramos su media (4,30).

En lo que se refiere al grupo de afirmaciones que presentan una mediana de 5 (Parcialmente de acuerdo) ahora figuran tanto aspectos positivos (es beneficiosa para todos los agentes, mejora la sostenibilidad de la región, mejora las condiciones socioeconómicas de la población local) como negativos (problemas entre administraciones y con la población local).

El bloque de afirmaciones con mediana 6 (Bastante de acuerdo) recoge los efectos positivos para el turismo de la región y en la valoración de los visitantes, así como la necesidad de simplificar la diversidad de tipologías de EPN existentes en España.

Para concluir este análisis general incluimos a continuación el **gráfico 7.32**, con el gráfico de cajas de los 12 ítems considerados, donde se puede apreciar visualmente la convergencia de opiniones, habiendo hasta tres variables donde la caja ha quedado reducida a lo que es la mediana. Esto significa que en estos casos, al menos el 50% de las observaciones coinciden con el valor tomado por la mediana.

Gráfico 7.32. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre las características e implicaciones de la declaración de un paraje como ENP (3ª ronda)



Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.1.2 Identificación de tendencias significativas

En la **tabla 7.66** se recogen todos los resultados de la prueba de diferencias de medias. Tal y como sucedió en la segunda ronda, únicamente dos afirmaciones no logran superar el test, al no presentar una diferencia de medias estadísticamente significativa. Se trata de las dos afirmaciones menos valoradas «*Supone un excesivo uso turístico*» y «*La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos*». Por tanto, estas dos afirmaciones resultan poco operativas por sí solas, aunque ganan cierto valor si se comparan con otras afirmaciones que sí presentan diferencias significativas de medias y que, por tanto, son consideradas como tendencias.

Tabla 7.66. Análisis de diferencias de medias en las valoraciones sobre las características e implicaciones de la declaración de un paraje como ENP (3ª ronda)

		Media	Me- diana	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
				t	Sig. (bilateral)
Afirmaciones (diferencia de medias no significativa)	La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos	4,27	5	0,880	0,386
	Supone un excesivo uso turístico	4,30	4	1,612	0,083
Tendencias (diferencia de medias significativa)	Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas	4,80	5	3,607	0,001
	Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)	4,87	5	4,419	0,000
	Genera problemas con la población local	4,93	5	5,037	0,000
	Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales	4,97	5	5,124	0,000
	Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local	5,23	5	9,950	0,000
	Incentiva la actividad turística de la región	5,97	6	16,109	0,000
	Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España	6,03	6	9,150	0,000
	Es valorada positivamente por los visitantes	6,07	6	17,696	0,000
	Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos	6,37	7	12,765	0,000
	Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos	6,70	7	24,643	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

En concreto habría que relacionar la afirmación «*Supone un excesivo uso turístico*» con la tendencia «*Incentiva la actividad turística de la región*» (media: 5,97; mediana: 6). Es decir, los expertos reconocen la capacidad de la declaración del ENP para generar negocio turístico sin que el turismo consiga desarrollarse hasta llegar a unos niveles que puedan considerarse excesivos. A su vez, conviene vincular la afirmación «*La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos*» con la tendencia «*Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España*» (media: 6,03; mediana: 6): los expertos no tienen claro que la diversidad de tipologías se deba a una necesidad de asignar diferentes niveles de recursos, sin embargo sí que se muestran bastante favorables a que se simplifique la diversidad de tipologías existentes en España.

El conjunto de tendencias con mediana situada en la posición Parcialmente de acuerdo (5) abordan aspectos relacionados con algunos inconvenientes y ventajas que se derivan de la declaración de un paraje como ENP:

- Por un lado hay que gestionar los problemas que puedan surgir entre las distintas administraciones implicadas (media: 4,80) y con la población local (media: 4,93), pues la declaración del ENP podría suponer para esta población algunas restricciones. El consenso podría revelarse como la clave para lograr el éxito del ENP y superar el reto turístico de integrar conservación, calidad de servicio y satisfacción.
- Por otro lado, el consenso debe buscarse porque la declaración del ENP supone ventajas que en el estudio Delphi se han reconocido como tendencias: en primer lugar beneficia a todos los agentes implicados, al menos parcialmente (media: 4,87), mejora la sostenibilidad de la región (media: 4,97) y, sobre todo, las condiciones socioeconómicas de la población local (media: 5,23).

El grupo de tendencias con mediana situada en la posición Bastante de acuerdo (6) se centra en el reconocimiento de la capacidad de la declaración del ENP para incentivar la actividad turística de la región (media: 5,97), así como en la valoración positiva que tiene este hecho en los visitantes (media: 6,07). Como es lógico estas dos

tendencias están relacionadas, pues confirman el poder de reclamo de la declaración de un ENP desde el punto de vista turístico. Adicionalmente, se confirma como tendencia la necesidad de hacer un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España (media: 6,03), lo que seguramente tendría implicaciones positivas en las otras dos tendencias antes citadas. De esta forma se incidiría positivamente en el reto de integrar conservación, calidad de servicio y satisfacción, al estar más estandarizados los niveles de protección, los protocolos, gestión, planes de uso público, etc.

Por último, señalar la importancia de las dos tendencias que han logrado una mediana con el máximo valor (7), lo que refleja un total acuerdo de los expertos del panel, y por extensión, dado el nivel de significación alcanzado, de los profesionales que trabajan en los ENP. La distribución de frecuencias obtenida en cada una de ellas se recoge en la **tabla 7.67** y en la **tabla 7.68**.

Tabla 7.67. Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	3,3	3,3
Bastante de acuerdo	7	23,3	26,7
Totalmente de acuerdo	22	73,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Tabla 7.68. Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	1	3,3	3,3
Neutral	1	3,3	6,7
Parcialmente de acuerdo	3	10,0	16,7
Bastante de acuerdo	6	20,0	36,7
Totalmente de acuerdo	19	63,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

En primer lugar se reconoce como tendencia que la declaración de ENP es insuficiente si no se acompaña de unos adecuados niveles de planificación y dotación de recursos (media: 6,70 y mediana: 7), aspectos que presentan importantes

deficiencias en la mayoría de los ENP, pues las opiniones de los expertos también ratifican como tendencia que *«Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos»* (media: 6,37 y mediana: 7). Igualmente, el comentario espontáneo de uno de los expertos respecto a que la declaración de un ENP *«Bien encauzada representa una potencialidad positiva importante, pero hay que analizar caso a caso»* viene a reforzar cualitativamente estas dos tendencias.

7.5.1.3 Principales conclusiones

Los expertos no tienen una opinión definitiva a la hora de valorar si la declaración de un paraje como ENP supone un excesivo uso turístico, aunque sí están Bastante de acuerdo en que incentiva la actividad turística. De esta forma, se reconoce que los ENP tienden hacia modelos de sostenibilidad donde se combina conservación y uso público y que un potencial exceso uso turístico no parece ser percibido como una amenaza generalizada en los ENP.

Por otro lado, el hecho de que los expertos adopten una posición Neutral ante la afirmación de que la diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos, mostrándose al mismo tiempo Bastante a favor de la tendencia *«Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España»*, nos hace considerar que en España se ha desarrollado una normativa demasiado prolija en torno a los ENP. Esta diversidad tiene su origen en el proceso regulador no coordinado emprendido por las Comunidades Autónomas, y que parece no obedecer a las necesidades reales de protección y gestión de estos territorios. Este hecho posiblemente pueda ser un freno más que una ventaja de cara a la gestión de los ENP como destinos turísticos que funcionaran como *clusters*.

La declaración de un paraje como ENP puede incidir positivamente en todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...), pero el efecto positivo parece algo más claro a la hora de mejorar la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la región, y las condiciones socioeconómicas de la población local. Estas ventajas hacen que los posibles

problemas entre administraciones y con la población local deban solucionarse pues las ventajas superarían a los beneficios. Por ejemplo, las posibles restricciones que la declaración de un ENP tendría para la población local se compensarían con los beneficios socioeconómicos derivados. En cualquier caso, el beneficio más claro parece ser el incentivo que supone el ENP para desarrollar la actividad turística de la región.

Por último señalar que se configura como la tendencia más claramente reconocida que la declaración de un ENP *«Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos»* (media: 6,70; mediana: 7). Este aspecto parece revelarse como una clave de cara a asumir el reto del turismo en los ENP para poder integrar conservación, calidad de servicio y satisfacción, ya que los expertos están también prácticamente de acuerdo en su totalidad con la tendencia *«Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos»* (media: 6,37; mediana: 7).

7.5.2 PLANIFICACIÓN, REGULACIÓN Y ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

El bloque de afirmaciones relacionadas con la planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales de los ENP que se planteó a los expertos en la tercera circulación fue idéntico al empleado en la segunda vuelta. El único cambio fue la incorporación de una pregunta abierta para que los encuestados pudieran realizar comentarios a sus valoraciones de forma libre, pero en esta ocasión no se realizó ninguna anotación.

A continuación procederemos al análisis de la información obtenida, organizándola en los tres bloques antes utilizados:

- Aspectos generales.
- Identificación de tendencias significativas.
- Principales conclusiones.

7.5.2.1 Aspectos generales

En este bloque de preguntas se propuso a los expertos 13 ítems en relación a las principales acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales que deben llevarse a cabo en un ENP según sus características específicas para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados: población local, administraciones públicas, visitantes, etc.

Las valoraciones dadas a este grupo de afirmaciones han sido las más elevadas de todo el cuestionario. De hecho han subido un poco con respecto a las puntuaciones de la segunda ola. En cualquier caso, lo más representativo para nuestra investigación es que se refuerza la idea de que la planificación es un factor clave en la gestión de los ENP, y en consecuencia, uno de los retos que el turismo en los ENP debe superar para lograr integrar conservación, calidad de servicio y satisfacción. Esta conclusión se justifica tanto por las altas puntuaciones logradas (que se comentarán en los siguientes párrafos), como por los resultados del anterior bloque de preguntas sobre las repercusiones de la declaración de un paraje como ENP, donde se determinó que esta declaración resulta insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una adecuada planificación y los correspondientes recursos.

En la **tabla 7.69** aparecen los ítems propuestos y los estadísticos asociados (media, mediana, moda y desviación típica). Puede observarse claramente las altas valoraciones otorgadas. Así la mediana toma como valor más bajo el 5 (Parcialmente de acuerdo), y únicamente en dos afirmaciones (si consideramos la mediana de 5,5 como 5), el resto obtienen medianas de 6 (Bastante de acuerdo) y 7 (Totalmente de acuerdo). Por otro lado, comparando con los resultados de la segunda vuelta, aunque no ha habido modificaciones en el valor de la mediana de ninguna afirmación (a excepción del paso de 5 a 5,5 en la afirmación «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local*»), sí se ha producido un aumento en muchas de las medias y cambios en las posiciones relativas de algunas afirmaciones. Estos cambios son en general poco relevantes. Entre la mitad de las afirmaciones más valoradas solo «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP*» y «*La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados*» han intercambiado sus posiciones

relativas. Entre la mitad de las proposiciones con menos valoración hay más cambios de posición relativa, cabe destacar el de «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica*», que ha pasado de ser en la segunda vuelta el tercer factor menos valorado (media: 5,65), a ganar en la tercera vuelta tres puestos, quedándose ahora entre las valoraciones intermedias (media: 5,83).

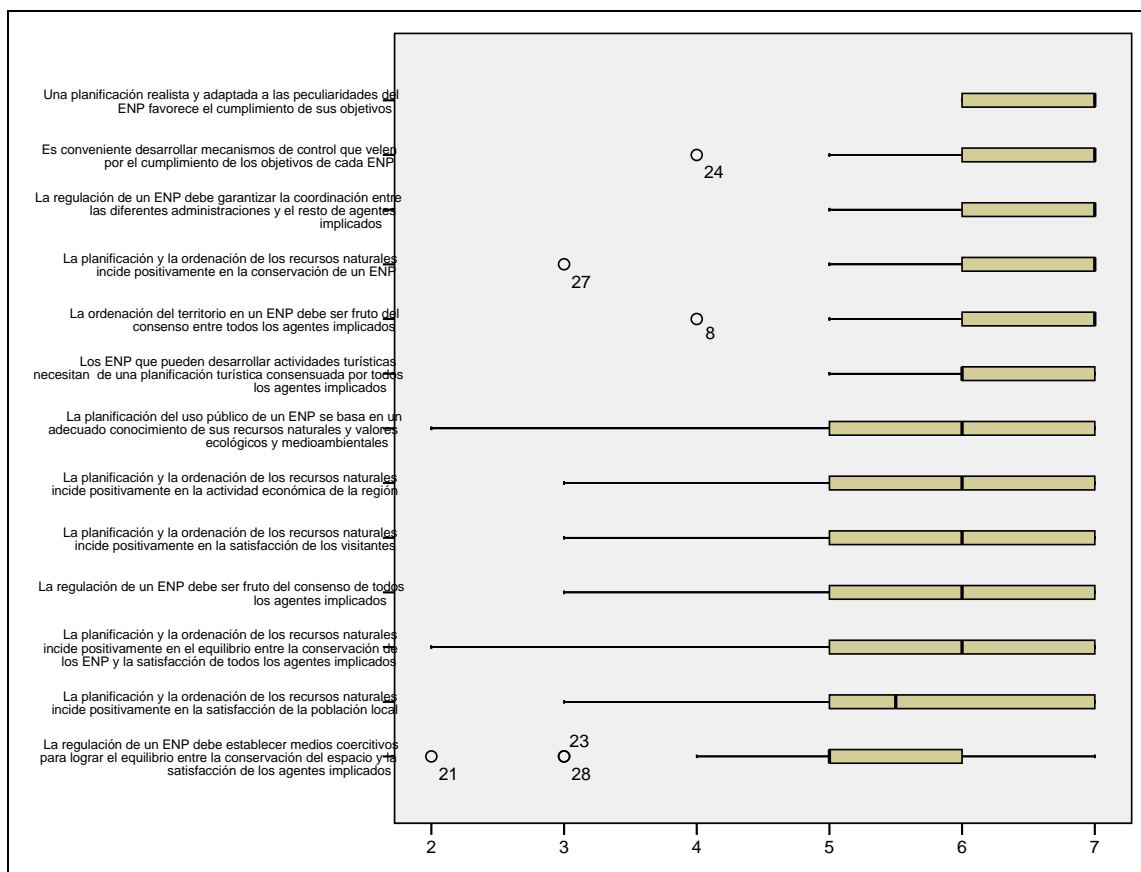
Tabla 7.69. Valoraciones sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados	5,10	5	5	1,0939
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local	5,37	5,5	5	1,4016
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados	5,73	6	6	1,2576
La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados	5,80	6	6	1,0954
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región	5,83	6	5	1,0532
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes	5,90	6	7	1,0939
La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales	5,97	6	7	1,1592
Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados	6,27	6	7	0,7849
La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados	6,33	7	7	0,8442
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP	6,43	7	7	0,9714
La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados	6,50	7	7	0,7768
Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP	6,63	7	7	0,7184
Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos	6,73	7	7	0,4498

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Para complementar la información general sobre este grupo de afirmaciones en el **gráfico 7.33** se presenta su diagrama de cajas. Visualmente se observa que el mayor consenso de los expertos se ha dado en las afirmaciones que presentan valoraciones medias más elevadas. Más específicamente, en todas aquellas cuya media tiene un valor superior a 6 (Bastante de acuerdo). En este grupo formado por las seis afirmaciones mejor valoradas, todas tienen medianas igual a 7 (Totalmente de acuerdo), salvo en una, con mediana de 6.

Gráfico 7.33. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación y satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)



Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.2.2 Identificación de tendencias significativas

Se ha realizado un análisis de diferencias de medias mediante la prueba T para una muestra para detectar las afirmaciones alejadas de la posición Neutral (4) lo suficiente

para que esa distancia resulte estadísticamente significativa, y así poder considerarlas como tendencias del sector. En la segunda vuelta todas las afirmaciones obtuvieron diferencias de medias significativas, por lo que dado que las valoraciones medias han aumentado en esta tercera vuelta es de esperar el mismo resultado. Así se constata en la **tabla 7.70**, donde se ha recogido el resultado de la prueba T de cada una de las variables consideradas.

Tabla 7.70. Análisis de diferencias de medias en las valoraciones sobre las acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales a emprender para mantener el equilibrio entre conservación y satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)

	Media	Mediana	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
			T	Sig. (bilateral)
La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados	5,10	5	5,339	0,000
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local	5,37	5,5	5,341	0,000
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados	5,73	6	7,549	0,000
La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados	5,80	6	9,000	0,000
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región	5,83	6	9,535	0,000
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes	5,90	6	9,514	0,000
La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales	5,97	6	9,293	0,000
Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados	6,27	6	15,817	0,000
La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados	6,33	7	15,139	0,000
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP	6,43	7	13,720	0,000
La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados	6,50	7	17,627	0,000
Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP	6,63	7	20,077	0,000
Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos	6,73	7	33,286	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Partiendo del valor de la mediana, podemos distinguir tres grupos de tendencias: el grupo más pequeño formado por las dos tendencias que tienen una mediana inferior a 6 (toman valores 5 y 5,5 y por tanto están más cerca de la posición Parcialmente de acuerdo), otro grupo de seis tendencias con mediana igual a 6 (Bastante de acuerdo) y, por último un conjunto de cinco tendencias con la mediana igual a 7 (Totalmente de acuerdo).

En el primer grupo aparece la tendencia *«La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados»*. Se trata de la tendencia que ha tenido la media más baja (5,10) aunque se sitúa en el nivel de Parcialmente de acuerdo. Incide en la necesidad de contar con medios coercitivos, aunque comparándola con el resto de valoraciones, no parece que el elemento coercitivo sea el más relevante para lograr el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de los agentes implicados. La segunda tendencia de este grupo tiene una mediana de 5,5 y una media de 5,37. Establece que *«La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local»*. Por tanto, se reconoce que el ENP, a través de la planificación y de la ordenación de los recursos naturales, genera cierto nivel de satisfacción en la población local, aunque parece que la satisfacción de estos *stakeholders* con la planificación puede venir más bien por el lado de la mayor actividad turística y económica en general que supone el ENP (como se verá, las tendencias que recogen estos factores han tenido unas valoraciones más altas).

Dentro del grupo de tendencias con mediana igual a 6 (Bastante de acuerdo) destacamos la que tiene la media mayor (6,27): *«Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados»*. Así el consenso en la planificación de la actividad turística se muestra como un factor vital y bien valorado de cara a lograr el equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados. El consenso, además, también debería estar presente en la regulación del ENP: aunque con una media inferior (se reduce hasta 5,80), la tendencia *«La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados»* también aparece relativamente bien valorada por los expertos. Por otro lado, unido al desarrollo de la actividad turística, hay que tener presente la tendencia *«La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y*

medioambientales», con una media de 5,97. Es decir, para la correcta planificación del desarrollo turístico de un ENP se precisa tanto del consenso como del conocimiento.

También hay que señalar que se reconoce la incidencia positiva de la planificación y la ordenación de los recursos naturales tanto en la actividad económica de la región, como en la satisfacción, como queda evidenciado en las valoraciones de las tendencias «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región*» y «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes*», con medias de 5,83 y 5,90 respectivamente, muy cerca del Bastante de acuerdo. Además, un aspecto muy importante para los objetivos de nuestra investigación es que también se reconoce como tendencia la incidencia positiva de la planificación y la ordenación de forma global en el conjunto de agentes implicados: «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados*» logra una media de 5,73, valor que, aunque ligeramente por debajo de las medias de las tendencias relacionadas con la incidencia positiva sobre los agentes considerados individualmente, en cualquier caso se sitúa cerca de la posición Bastante de acuerdo.

Por último, reseñamos el grupo de tendencias con la mediana máxima de 7 (Totalmente de acuerdo). De nuevo aparece el consenso como variable clave: «*La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados*» (media: 6,33) y «*La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados*» (media: 6,50). Además, se pone de relieve la incidencia positiva de la planificación y ordenación en la conservación de un ENP: «*La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP*» (media: 6,43).

Las dos tendencias con mediana 7 (Totalmente de acuerdo) y que tienen una mayor media se refieren a la forma de realizar la planificación en los ENP. Por un lado, se evidencia que «*Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos*», tendencia que logra la mayor media (6,73) y cuya distribución de frecuencias se representa en la **tabla 7.71**. Por otro lado, se constata que «*Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el*

cumplimiento de los objetivos de cada ENP», que presenta una media ligeramente inferior (6,62) y cuya distribución de frecuencias se puede ver en la **tabla 7.72**.

Tabla 7.71. Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos (3ª ronda)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bastante de acuerdo	8	26,7	26,7
Totalmente de acuerdo	22	73,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Tabla 7.72. Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP (3ª ronda)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Neutral	1	3,3	3,3
Parcialmente de acuerdo	1	3,3	6,7
Bastante de acuerdo	6	20,0	26,7
Totalmente de acuerdo	22	73,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.2.3 Principales conclusiones

Un mínimo de coerción es necesario para garantizar la conservación del ENP. Así la tendencia «*La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados*» cuenta con una posición de Parcialmente de acuerdo. Sin embargo, se necesita de otros factores a la hora de gestionar con éxito un ENP. En concreto, el consenso entre los agentes implicados parece revelarse como un aspecto más importante que la coerción. Este consenso entre agentes debería estar presente tanto a la hora de efectuar la regulación del espacio, especialmente en lo que atañe a la coordinación entre diferentes administraciones, como para lograr su adecuado y equilibrado desarrollo turístico desde planteamientos integradores entre conservación, calidad de servicio y satisfacción.

Para conseguir una buena planificación turística, el consenso debe apoyarse en el conocimiento de los recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales del

ENP. De forma complementaria, el logro de los objetivos de un ENP se ve favorecido por el establecimiento de mecanismos de control, por la adaptación de la propia planificación a las peculiaridades del ENP.

Como conclusión final señalaremos que se reconoce como tendencia que *«La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados»*. Esta incidencia positiva es apreciada por los expertos con valoraciones más altas cuando se plantea en términos más específicos, haciendo referencia a agentes concretos: satisfacción de los visitantes, actividad económica de la región, conservación del ENP. De esta forma se confirma que la planificación, regulación y ordenación de los recursos es uno de los retos necesarios del turismo en los ENP para lograr integrar eficazmente conservación, calidad de servicio y satisfacción.

7.5.3 RECURSOS NECESARIOS PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS AGENTES IMPLICADOS

En la tercera ronda, el grupo de 12 preguntas relacionadas con los recursos necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados que se realizó en la segunda ronda se repitió de nuevo, con la retroalimentación de los resultados obtenidos en la segunda ronda. Por otra parte, al final de esta batería de preguntas se añadió una pregunta abierta para que los expertos dejaran voluntariamente sus comentarios sobre las cuestiones planteadas. En esta ocasión se produjo un comentario en relación a la afirmación *«Los ENP con más recursos son los más visitados»*, que citamos textualmente: *«Puede que más bien sea al revés, que los ENP más visitados sean los que más recursos reciben. Como consecuencia de todos los anteriores sí, si los ENP tienen más recursos, ofrecen más servicios y de mejor calidad, y por lo tanto son mejor valorados por los visitantes»*.

Los resultados de esta tercera ronda se analizan a continuación divididos en tres apartados:

- Aspectos generales.

- Identificación de tendencias significativas.
- Principales conclusiones.

7.5.3.1 Aspectos generales

Las valoraciones dadas en la tercera ronda por los expertos a las 12 afirmaciones en torno a los recursos necesarios para lograr el equilibrio entre conservación y satisfacción se resumen en la **tabla 7.73**. En esta ocasión la mayoría de las afirmaciones, nueve de un total de 12, tienen una mediana de 5 (Parcialmente de acuerdo), aunque sus medias oscilan más. Se trata del grupo variables donde se planteaban los posibles elementos diferenciales de los ENP con más recursos.

Tabla 7.73. Valoraciones sobre la importancia de los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)

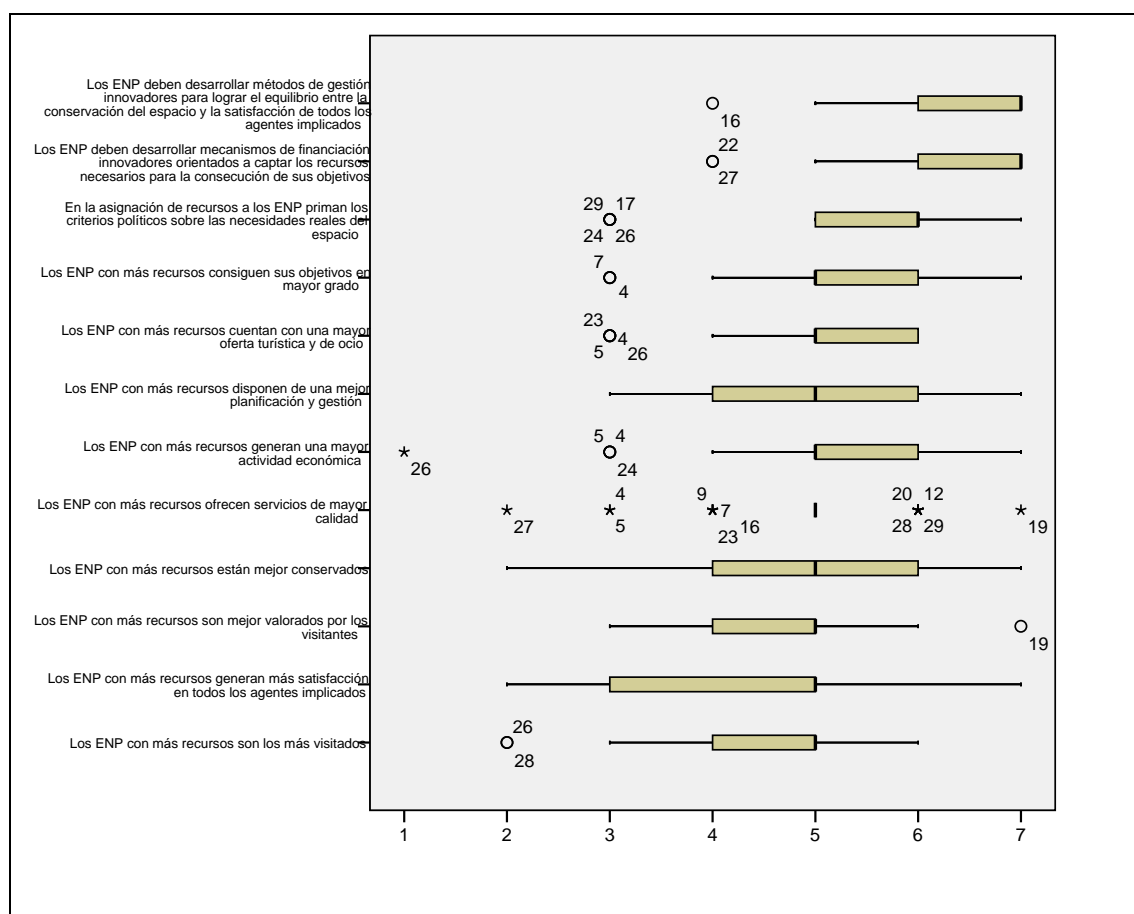
	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
Los ENP con más recursos son los más visitados	4,37	5	5	1,0662
Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados	4,50	5	5	1,3834
Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes	4,57	5	5	1,1351
Los ENP con más recursos están mejor conservados	4,73	5	5	1,2847
Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad	4,90	5	5	1,0289
Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica	4,97	5	5	1,2452
Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión	4,97	5	6	1,2452
Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio	5,00	5	5	0,9826
Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado	5,13	5	5	0,9732
En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio	5,43	6	6	1,1351
Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos	6,37	7	7	0,8899
Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados	6,43	7	7	0,7739

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Si se compara con las puntuaciones obtenidas en la segunda ronda, en todas las afirmaciones se ha producido un aumento en la media. Este aumento de valoraciones

ha tenido también repercusiones en la mediana, y en tres casos ha aumentado su valor. En concreto, estas variaciones han recaído justamente en las tres afirmaciones más valoradas, incrementando las tres su mediana en una unidad: la mediana de «*En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio*» en la tercera ronda llega a 6 (Bastante de acuerdo); mientras que las medianas de «*Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos*» y «*Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados*» obtienen la máxima mediana (7: Totalmente de acuerdo). Como complemento a esta información, en el **gráfico 7.34** se ha recogido el diagrama de cajas que sintetiza la distribución de frecuencias de las opiniones de los expertos.

Gráfico 7.34. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre la importancia de los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)



Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.3.2 Identificación de tendencias significativas

Se ha procedido a realizar una prueba T de diferencias de medias para una muestra tomando como valor de prueba el 4 (Neutral) por tratarse de una posición sin demasiado valor para nuestra investigación al quedarse en un terreno demasiado indefinido, y por tanto poco útil para determinar los retos a los que se tiene que enfrentar el turismo de los ENP para integrar conservación, calidad de servicio y satisfacción (tabla 7.74).

Tabla 7.74. Análisis de diferencias de medias en las valoraciones sobre la importancia de los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)

	Media	Mediana	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
			t	Sig
Los ENP con más recursos son los más visitados	4,37	5	1,884	0,070
Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados	4,50	5	1,980	0,057
Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes	4,57	5	2,734	0,011
Los ENP con más recursos están mejor conservados	4,73	5	3,126	0,004
Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad	4,90	5	4,791	0,000
Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica	4,97	5	4,252	0,000
Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión	4,97	5	4,252	0,000
Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio	5,00	5	5,574	0,000
Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado	5,13	5	6,378	0,000
En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio	5,43	6	6,916	0,000
Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos	6,37	7	14,191	0,000
Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de todos los agentes implicados	6,43	7	17,223	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

El consenso de la tercera ronda ha tendido a aumentar ligeramente las valoraciones, pero la incidencia más importante es el aumento del número de

tendencias con respecto a la segunda ronda. Así, únicamente dos afirmaciones no superan la prueba de diferencia de medias: las dos que obtienen medias inferiores: «*Los ENP con más recursos son los más visitados*» y «*Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados*».

De esta forma, las tres tendencias con más valoración y que en la segunda ola se definieron como aspectos estratégicos se confirman como tendencias, aumentando ligeramente sus medias. Por tanto se refuerza como tendencia la necesidad de introducir mecanismos de financiación y métodos de gestión innovadores, acordes con la estructuración de los ENP como *clusters* turísticos, los Distritos Naturales Protegidos; así como la existencia de una tendencia a asignar recursos primando criterios políticos sobre las necesidades reales del ENP, lo que podría ser un freno para el desarrollo de esos *clusters*.

Todas las restantes afirmaciones pasan a formar parte del bloque que en la segunda ronda recogía los efectos de la disponibilidad de recursos. En concreto, en esta tercera ronda se añaden «*Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes*» y «*Los ENP con más recursos están mejor conservados*», con unas medias de 4,57 y 4,73 respectivamente.

7.5.3.3 Principales conclusiones

Las conclusiones obtenidas en la segunda vuelta se refuerzan en la tercera con algunos matices por las dos nuevas tendencias que se incorporan. De esta forma, a las consecuencias positivas asociadas a la mayor disponibilidad de recursos en los ENP se añaden unos mayores niveles de conservación y de valoración por parte de los visitantes.

Al mismo tiempo, también se refuerza la necesidad de desarrollar mecanismos de financiación y métodos de gestión innovadores, lo que entendemos que abre las puertas a plantear la figura de los Distritos Naturales Protegidos para gestionar los ENP como destinos turísticos estructurados como *clusters*, y en cierta forma el planteamiento del modelo teórico propuesto del ADN de los ENP (Armonía, Dinamización y Normalización).

7.5.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ENP PARA CONSEGUIR EL EQUILIBRIO ENTRE CONSERVACIÓN DEL ENP Y LA SATISFACCIÓN DE TODOS LOS AGENTES IMPLICADOS

En la tercera ola se sometió a una nueva valoración los 11 ítems propuestos a los expertos sobre el impacto de la gestión de la calidad a desarrollar en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados de la segunda ronda. Además, se incorporó una pregunta abierta para recoger comentarios libres de los expertos, aunque en esta batería de preguntas ningún experto recurrió a esta posibilidad.

Los resultados obtenidos en esta tercera vuelta se analizan seguidamente organizados en tres bloques:

- Aspectos generales.
- Identificación de tendencias significativas.
- Principales conclusiones.

7.5.4.1 Aspectos generales

En la **tabla 7.75** figuran las valoraciones obtenidos en la tercera ola en las 11 afirmaciones propuestas sobre el impacto de la gestión de la calidad en los ENP. Se comprueba que las variaciones con respecto a la segunda ola son mínimas, de forma que las conclusiones de la segunda vuelta se refuerzan con los datos de la tercera ola. Las valoraciones no han experimentado cambios en términos de mediana, salvo en el caso de la afirmación *«Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística»* que ahora tiene una mediana de 5,5 (su media disminuye unas centésimas y se queda en 5,13).

Hay que destacar las dos afirmaciones con menos valoración, tanto en media como en mediana, y que reflejan opiniones en desacuerdo con lo planteado en las aseveraciones. Se trata de las dos aseveraciones de tipo cuantitativo (por tratar de cuantificar el desarrollo de los sistemas de calidad en los ENP): *«Más de la mitad de los*

ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística» (media: 2,87; mediana: 3) y *«Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental»* (media: 3,10; mediana: 3).

Tabla 7.75. Valoraciones sobre la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)

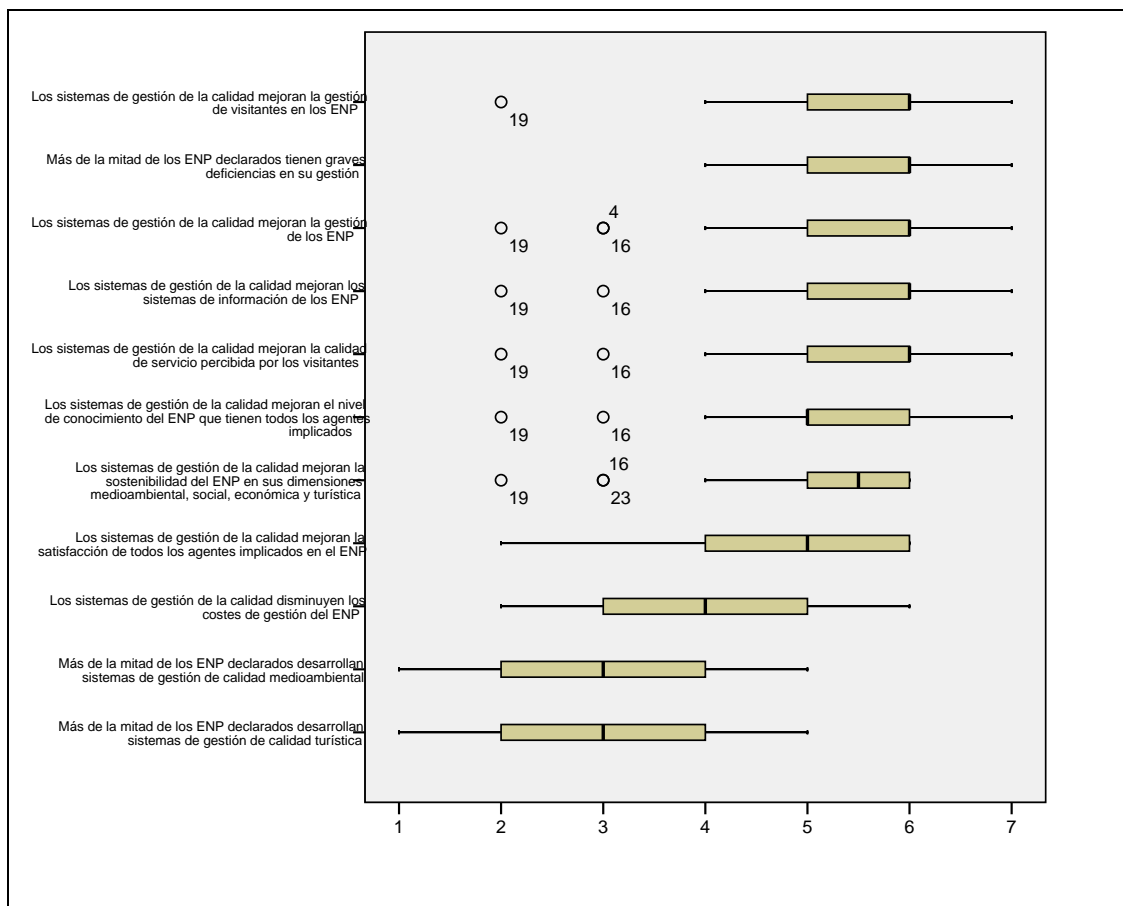
	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística	2,87	3	3	1,1059
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental	3,10	3	3	1,1552
Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP	3,97	4	3	1,2994
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP	4,93	5	6	1,0807
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística	5,13	5,5	6	1,1059
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados	5,17	5	6	1,0854
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes	5,27	6	6	1,1427
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP	5,37	6	6	1,2172
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP	5,57	6	6	1,2780
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión	5,73	6	6	0,8683
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP	5,73	6	6	1,1427

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

También se puede destacar el importante número de afirmaciones con mediana 6 (Bastante de acuerdo), aunque considerando la media, sólo dos se sitúan cerca de esta posición: *«Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión»* y *«Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP»*, ambas con una media de 5,73.

La anterior información se complementa con el diagrama de cajas del total de valoraciones aportadas por los expertos, donde se puede apreciar una distribución en las valoraciones muy similares, principalmente entre las afirmaciones con mayores niveles de acuerdo (**gráfico 7.35**). Además, en comparación con los datos de la segunda ola, se comprueba cierto nivel de convergencia en las opiniones de los expertos.

Gráfico 7.35. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)



Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.4.2 Identificación de tendencias significativas

De nuevo se ha realizado una prueba T de diferencias de medias para una muestra, tomando como valor de prueba el valor Neutral (4), que determina una posición indefinida, y por tanto, en principio, poco útil de cara a los objetivos de nuestra investigación. Los resultados se recogen en la **tabla 7.76**. Se puede comprobar que salvo la afirmación «*Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP*», con una media de 3,97, que no resulta significativa respecto al valor de prueba: 4 (t : -0,141; Sig: 0,889), todas las restantes afirmaciones sí presentan diferencias de medias significativas, considerándose por tanto como tendencias que

describen la realidad de los ENP en España. Se obtienen por tanto los mismos resultados que en la segunda vuelta, aunque con pequeñas variaciones en las medias.

Tabla 7.76. Análisis de diferencias de medias en las valoraciones sobre la gestión de la calidad a desarrollar en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ronda)

	Media	Mediana	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
			t	Sig
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística	2,87	3	-5,613	0,000
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental	3,10	3	-4,267	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP	3,97	4	-0,141	0,889
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP	4,93	5	4,731	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística	5,13	5,5	5,613	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados	5,17	5	5,887	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes	5,27	6	6,071	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP	5,37	6	6,150	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP	5,57	6	6,714	0,000
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión	5,73	6	10,933	0,000
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP	5,73	6	8,308	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Así, distinguiendo entre tendencias cuantitativas y cualitativas, podemos afirmar que se confirma el poco desarrollo alcanzado por los sistemas de gestión de calidad: La mediana de las tendencias «*Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística*» y «*Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental*» tiene un valor igual a 3 (Parcialmente en desacuerdo). Al mismo tiempo hay que destacar que «*Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión*» tiene una mediana de 6 (Bastante de acuerdo) y alcanza la máxima media del grupo: 5,73.

El resto de tendencias son de tipo cualitativo e inciden en diferentes ventajas que puede aportar la gestión de la calidad. Cabe destacar que «*Los sistemas de gestión de*

la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP» (media: 5,73; mediana: 6) y que *«Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP»* (media: 5,57; mediana: 6). Pero estas ventajas también afectan positivamente a otros aspectos como la satisfacción de los agentes implicados y su grado de conocimiento del ENP, la sostenibilidad del territorio, la calidad de servicio percibida y los sistemas de información del ENP. Todas estas tendencias presentan medianas que oscilan entre 5 (Parcialmente de acuerdo) y 6 (Bastante de acuerdo).

7.5.4.3 Principales conclusiones

Las tendencias cuantitativas evidencian una situación precaria en el desarrollo de la gestión de los ENP en general y de la gestión de la calidad en particular pues se orientan hacia que menos de la mitad de los ENP tienen un buen nivel de implantación de estos sistemas. Sin embargo, las tendencias de tipo cualitativo detectan que existe en el sector un reconocimiento de la utilidad de los sistemas de gestión de la calidad, que se concreta en una mejora de los sistemas de información del ENP, logrando también una mejor gestión en general y una mejor gestión de visitantes en particular, quienes además experimentan una mejora en la calidad de servicio percibida. Todo esto, logrando también una mayor sostenibilidad medioambiental, social, económica y turística del ENP, posiblemente debida a la incidencia positiva que los sistemas de gestión de la calidad tienen en el nivel de conocimiento del ENP por parte de todos los agentes implicados, conocimiento que podría también incidir en el hecho de que los sistemas de gestión de la calidad mejoren finalmente la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP.

7.5.5 POLÍTICA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL A DESARROLLAR...

A la hora de considerar la batería de preguntas sobre la política de educación ambiental a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados, se mantuvieron las siete afirmaciones iniciales de la segunda vuelta, aunque se añadió una pregunta abierta de respuesta libre para que los expertos manifestaran posibles comentarios a sus valoraciones. Dos expertos realizaron comentarios, que reflejamos de forma literal, y que entendemos

aportan cierta información de la orientación que debería tomar la educación ambiental y los centros de educación ambiental. Así, un experto señaló que «*La educación ambiental debe ser la prioridad de un ENP*», y complementariamente otro experto comentó que «*El problema suele radicar en el enfoque que tenga el centro de educación ambiental, con frecuencia simplista y naturalista*». Para el análisis detallado de los resultados de esta batería de preguntas, la información se ha organizado en los tres apartados habituales: aspectos generales, identificación de tendencias significativas y principales conclusiones.

7.5.5.1 Aspectos generales

En la **tabla 7.77** se recogen las medidas de tendencia central y de dispersión de las valoraciones dadas por los expertos en la tercera ronda en el bloque de afirmaciones sobre la política de educación ambiental a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

Tabla 7.77. Valoraciones sobre la política de educación ambiental a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ola)

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP	4,27	5	5	1,5522
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP	5,23	5	5	0,9353
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP	5,27	5	5	1,0148
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP	5,50	6	6	0,8200
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante	5,83	6	6	0,6477
La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular	6,27	6,5	7	1,0807
Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP	6,30	7	7	1,2360

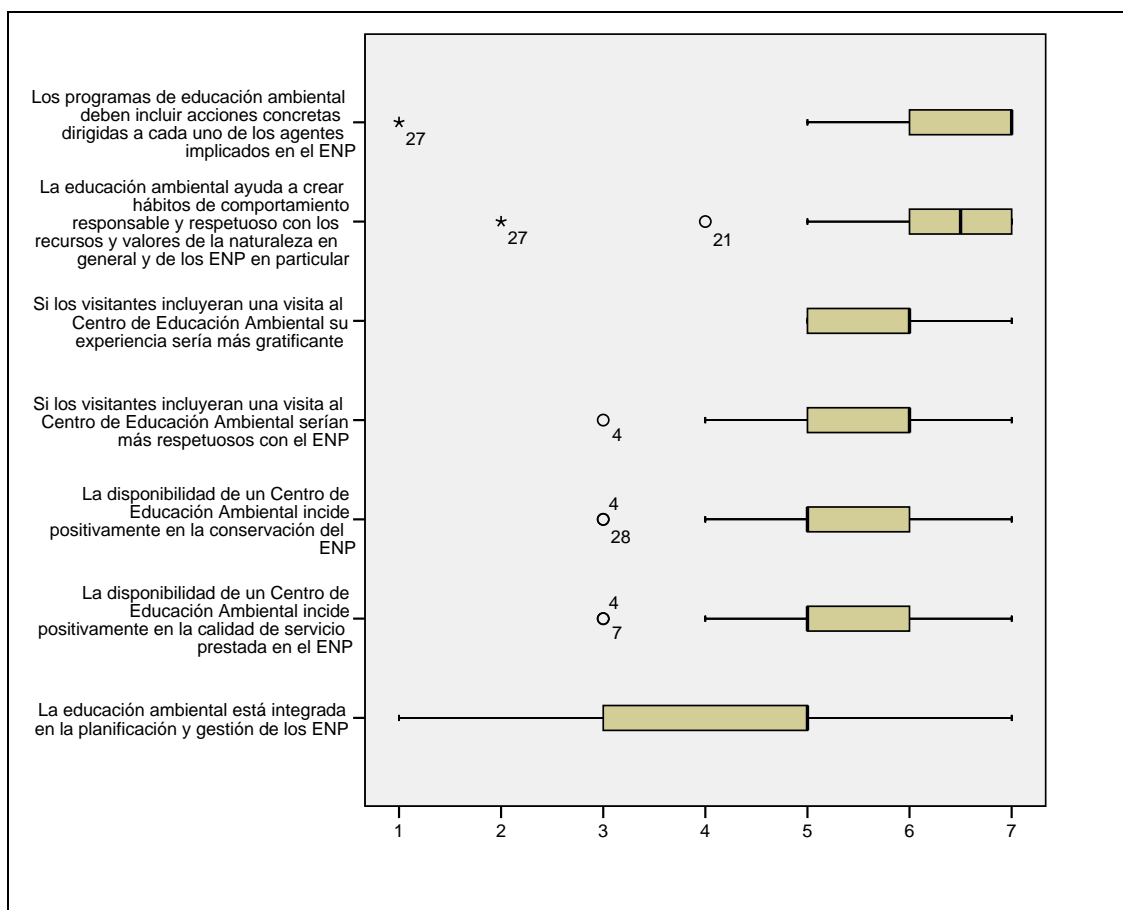
Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Las variaciones con respecto a las valoraciones de la segunda vuelta apenas son relevantes, aunque en términos de media se percibe una generalizada pero muy ligera

diminución (en torno a una o dos décimas en cada aseveración), que no ha afectado a la consideración favorable de todas las afirmaciones. No obstante en el caso de la afirmación «*La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP*» existe cierta tibieza en el nivel de acuerdo, más cercano a la posición Neutral, pues aunque la mediana se sitúa en 5 (Parcialmente de acuerdo), su media se queda en 4,27.

Los anteriores datos se complementan con el diagrama de cajas de las valoraciones obtenidas (**gráfico 7.36**), donde se puede observar que existe un elevado nivel de acuerdo, salvo en el caso de la señalada afirmación sobre la integración de la educación ambiental en la planificación y gestión de los ENP.

Gráfico 7.36. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre la política de educación ambiental a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de los agentes implicados (3ª ola)



Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Además, se puede comprobar que no se da ninguna variación con respecto al diagrama de cajas de la segunda ronda, en términos de mediana, salvo en la afirmación «La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular», que ha pasado de 7 en la segunda ola a 6,5 en la tercera ronda.

7.5.5.2 Identificación de tendencias significativas

Se ha realizado el análisis de diferencia de medias mediante la prueba T, tomando como valor de prueba el 4 (Neutral), debido a que esa posición no nos aporta información relevante en nuestro análisis por su indefinición. Aunque se ha comentado que se ha producido una leve disminución en las medias (1-2 décimas), esa variación no ha afectado a los resultados, de forma que en la tercera ronda se confirman las tendencias detectadas en la segunda vuelta (tabla 7.78).

Tabla 7.78. Análisis de diferencias de medias en las valoraciones sobre la política de educación ambiental a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (3ª ola)

	Media	Mediana	Prueba T de una media (valor de prueba: 4)	
			t	Sig
La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP	4,27	5	0,941	0,354
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP	5,23	5	7,223	0,000
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP	5,27	5	6,836	0,000
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP	5,50	6	10,019	0,000
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante	5,83	6	15,503	0,000
La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular	6,27	6,5	11,488	0,000
Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP	6,30	7	10,193	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Del conjunto de siete afirmaciones, sólo una no supera el test de diferencias de medias. En concreto, no podemos considerar como tendencia *«La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP»*. Aunque esta afirmación tiene una mediana de 5 (Parcialmente de acuerdo), su media (4,27) no resulta significativamente distinta al valor Neutral (4).

Cabe destacar que las tendencias con medias y medianas más altas son las dos vinculadas con las características y efectos de la educación ambiental. Nos permiten afirmar que *«La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular»* (media: 6,30; mediana: 7); y que *«Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP»* (media 6,30; mediana: 7).

Las restantes tendencias están ligadas al papel de los Centros de Educación Ambiental. Así, la disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP y en la calidad de servicio prestada en el ENP. De esta forma, se confirma que si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP y su experiencia sería más gratificante.

7.5.5.3 Principales conclusiones

Los datos no permiten concluir que *«La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP»*. De esta forma, se detecta una línea de trabajo para que los ENP realicen eficazmente esta integración pues los beneficios parecen ser notables, pudiéndose destacar la capacidad de la educación ambiental para crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso.

En línea con esta necesidad de integración de la política ambiental en la planificación y gestión de los ENP, dado que la educación ambiental promueve hábitos de responsabilidad y respeto, parece lógico extender su actuación a todos los agentes que realizan actividades en torno al ENP: los visitantes, pero también la población local y las empresas ubicadas en ese territorio. En este sentido se podría interpretar la tendencia *«Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas*

dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP», que pone de relieve la importancia de la educación ambiental para lograr el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de los agentes. La educación ambiental permitiría gestionar de forma más realista las expectativas de los agentes implicados, repercutiendo positivamente esta gestión en todos ellos.

La disponibilidad de Centros de Educación Ambiental concreta y canaliza los esfuerzos de la política de educación ambiental, logrando un positivo efecto en la conservación del ENP, en el respeto de los visitantes hacia el ENP y en la generación de una experiencia más gratificante. En definitiva, los Centros de Educación Ambiental resultan beneficiosos para el ENP, promoviendo su conservación y mejorando la calidad de servicio prestada, revelándose como unos importantes ejes vertebradores del ENP. Su activación en el contexto de las políticas de educación ambiental tendría positivas consecuencias, especialmente si su actividad se extiende a todos los agentes, orientándose hacia la sensibilización de todas las personas e instituciones que de forma más o directa o indirecta se relacionan o interactúan en los ENP.

7.5.6 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y ACCIONES DE MARKETING...

El último bloque de preguntas de la tercera ronda se ocupó de las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados. Las afirmaciones propuestas para la valoración de los expertos fueron las mismas de la segunda ronda, añadiendo una pregunta de respuesta abierta para que los expertos que lo considerasen oportuno dejaran comentarios sobre las cuestiones tratadas. En esta ocasión se obtuvieron cuatro comentarios que reflejamos a continuación, y que nos permiten corroborar de forma cualitativa las conclusiones que se realizaron al comparar las diferencias en las valoraciones sobre el marketing realizadas en la primera y en la segunda olas:

- *«La comunicación es sencillamente inducción a la frecuentación sin tener en cuenta las condiciones del ENP. Hay una disociación entre comunicación,*

información y marketing, por un lado, y acciones para el logro del equilibrio ambiental por otro».

- *«Casi no hay estrategias de marketing entendidas como promoción de productos turísticos del ENP. Sí hay programas de comunicación, pero en realidad faltan estos programas».*
- *«Un marketing generalista puede resultar contraproducente»:*
- *«Una parte importante de la eficacia del establecimiento de un ENP tiene que ver con la adecuación de las estrategias de planificación y gestión a las características ecológicas y socioeconómicas del territorio y con el respeto del conocimiento tradicional de las poblaciones locales. La relación territorio-población es la base de los paisajes culturales de gran valor que estamos empeñados en conservar. Si la gestión provoca la ruptura de esta relación, la conservación pierde su sentido y suele ser un fracaso. En cualquier caso, un enfoque conservacionista a ultranza está obsoleto».*

Para el análisis detallado de los resultados de esta batería de preguntas, la información se ha organizado en los tres apartados habituales: aspectos generales, identificación de tendencias significativas y principales conclusiones.

7.5.6.1 Aspectos generales

Las valoraciones dadas por los expertos en la tercera ronda al bloque de afirmaciones sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados figuran en la **tabla 7.79** en términos de media, mediana, moda y desviación típica.

Las variaciones con respecto a los resultados de la segunda vuelta son mínimas. En general, las medias aumentan unas décimas, aunque justamente en las dos afirmaciones mejor valoradas, la media ha disminuido muy suavemente. Este hecho ha producido que la afirmación mejor valorada *«El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes*

implicados», con una media de 6,55 en la segunda ronda y de 6,47 en la tercera, pase de una mediana de 7 en la segunda ronda a una mediana de 6,5 en la tercera ola. En el resto de afirmaciones las medianas han permanecido constantes. Además, tampoco ha habido cambios en la posición relativa de las aseveraciones.

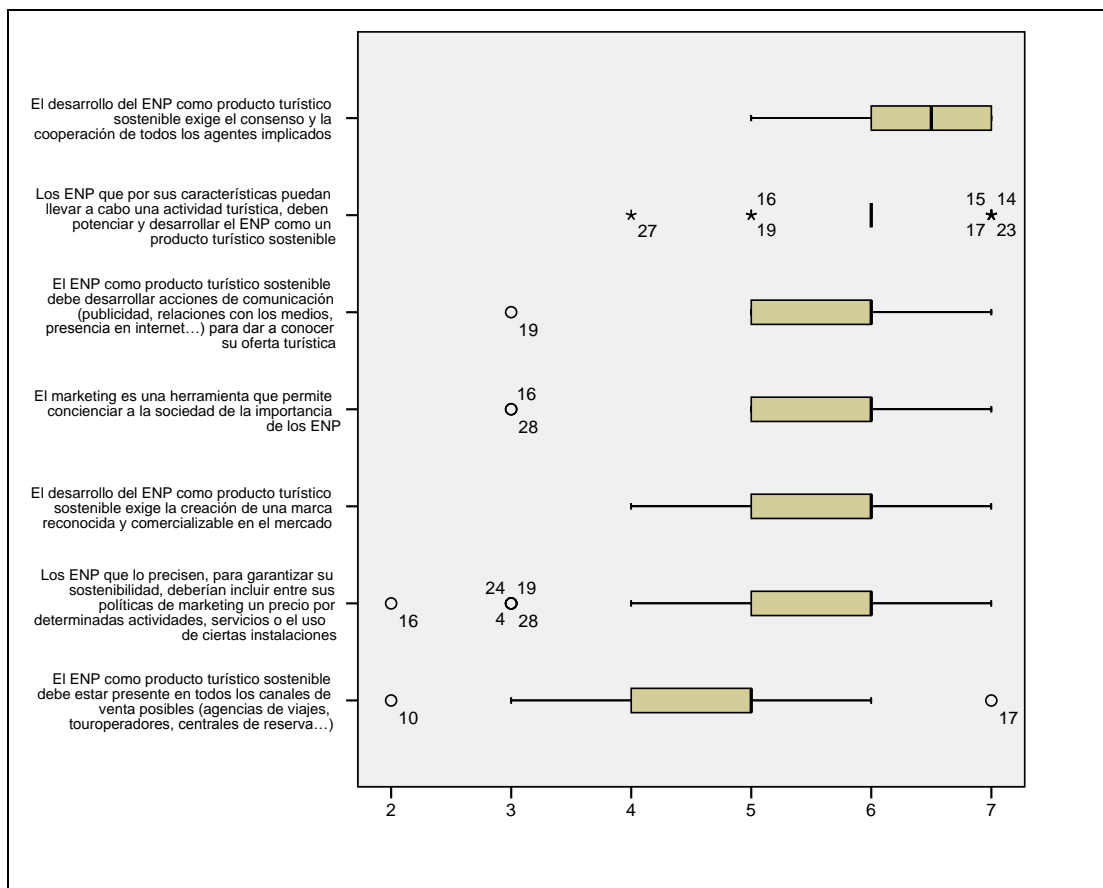
Tabla 7.79. Valoraciones sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP (3ª ronda)

	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)	4,73	5	5	1,1121
Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones	5,27	6	6	1,3113
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado	5,53	6	6	0,7303
El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP	5,57	6	6	0,9714
El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística	5,87	6	6	0,8604
Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible	6,07	6	6	0,6397
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados	6,47	6,5	7	0,5713

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

Las opiniones de la tercera ronda han confluído más que en la ronda anterior. Los valores de la desviación típica lo confirman, y de forma más visual, se puede apreciar en el correspondiente diagrama de cajas (**gráfico 7.37**). Este proceso de convergencia ha sido mayor en las afirmaciones «*El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)*» y «*Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible*», siendo esta última afirmación la que obtiene una mejor valoración (media: 6,47; mediana: 6,5).

Gráfico 7.37. Diagrama de cajas de las valoraciones (en orden creciente de media) sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP (3ª ronda)



Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.6.2 Identificación de tendencias significativas

Se ha realizado la prueba T de diferencias de medias para una muestra, fijando como valor de prueba la posición Neutral (4), debido a que su indefinición no aporta resultados relevantes para esta investigación, por lo que las afirmaciones con valoraciones cercanas a este nivel no resultarían útiles. Los resultados obtenidos se recogen en la **tabla 7.80**. Al igual que ocurrió en la segunda ronda, también ahora todas las medias de las afirmaciones reflejan diferencias significativas por lo que podemos considerar como tendencias el bloque de aseveraciones sobre marketing en su conjunto.

Tabla 7.80. Valoraciones sobre las políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a desarrollar para conseguir el equilibrio entre la conservación del ENP (3ª ronda)

	Media	Mediana	Prueba T de una media (valor de pureza: 4)	
			t	Sig
El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)	4,73	5	3,612	0,001
Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones	5,27	6	5,291	0,000
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado	5,53	6	11,500	0,000
El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP	5,57	6	8,833	0,000
El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística	5,87	6	11,883	0,000
Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible	6,07	6	17,696	0,000
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados	6,47	6,5	23,647	0,000

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

De esta forma, se confirman las tendencias sobre marketing apuntadas en la segunda ronda. En concreto, se pone claramente de manifiesto la necesidad de que los ENP, concebidos como productos turísticos sostenibles desarrollen acciones de marketing considerando las habituales variables de producto, precio, comunicación, distribución (tendencias relacionadas con la presencia del ENP en todos los canales de venta posibles, el establecimiento de un precio y la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado), sin olvidar la comunicación y el marketing estratégicos (reflejados en la tendencia «*El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP*»).

Ahora bien, el marketing de los ENP debe desarrollarse aceptando y reforzando la sostenibilidad y el consenso como principios generales de gestión, tal y como se desprende de la tendencia «*El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados*». En la **tabla 7.81** se recoge la distribución de frecuencias de esta tendencia, que entendemos tiene una

gran relevancia pues las ideas de consenso y cooperación entroncan con los principios del marketing relacional y de la calidad total, y por tanto, con la excelencia en la calidad de servicio. Se puede apreciar el elevado nivel de acuerdo conseguido, pues la mitad de los expertos se muestran Totalmente de acuerdo.

Tabla 7.81. El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	3,3	3,3
Bastante de acuerdo	14	46,7	50,0
Totalmente de acuerdo	15	50,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia (Base: 30 expertos)

7.5.6.3 Principales conclusiones

Iniciamos este punto con algunas reflexiones de índole cualitativa derivadas de los comentarios voluntarios de los expertos recogidos en esta batería de preguntas. El análisis de su contenido parece indicar que el marketing genera ciertas reservas en la gestión de los ENP (recordemos las bajas valoraciones obtenidas por las cuestiones relativas al marketing en la primera ronda, en concreto la consideración de que las estrategias de marketing no juegan un papel importante en la gestión de los ENP), aunque al mismo tiempo se reconoce su necesidad. La clave, a nuestro entender, estaría en la definición de los objetivos de las estrategias de marketing. Así, si se parte de la sostenibilidad y del consenso como principios de gestión para desarrollar estrategias de marketing relacional orientadas al desarrollo del ENP como producto turístico sostenible, las resistencias hacia el marketing se disipan. Este enfoque fue el considerado a la hora de proponer el modelo teórico del ADN de los ENP.

Las tendencias *«El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP»*, *«Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible»* y *«El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados»* orientan el marketing hacia el paradigma del marketing relacional basándonos en los principios de sostenibilidad y consenso, principios que además son compartidos por el

modelo de la calidad total. Ambas concepciones, marketing relacional y calidad total, se perfilan como modelos de gestión que entendemos útiles para lograr el desarrollo del ENP como producto turístico sostenible y en concreto para implantar la excelencia en la calidad de servicio.

En este contexto, tal y como se señaló en el análisis de la segunda ronda, la calidad de servicio se gestionaría considerando los procesos internos y externos. Los internos vinculados a las relaciones entre los agentes desde la perspectiva del marketing relacional; y los externos, centrados en la orientación al cliente, basada en los requerimientos de sostenibilidad del ENP.

Si a este esquema se añade la importancia otorgada por los expertos al concepto del consenso, entonces la calidad de servicio en los ENP podría adoptar un enfoque más ambicioso, asumiendo en sus objetivos el equilibrio entre los intereses de todos los agentes participantes. Podríamos hablar así de un enfoque de calidad de servicio sostenible, que entendemos sería coherente con la propuesta de gestión del ENP como un *cluster* o distrito turístico, que denominamos el Distrito Natural Protegido, en alusión a la delimitación legal del ENP y su funcionamiento como *cluster*.

8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio Delphi ha permitido obtener un importante volumen de información sobre los retos del turismo en los ENP españoles para poder lograr la integración entre la conservación del territorio, la calidad de servicio, y la satisfacción de los visitantes y de todos los agentes implicados.

La primera ronda del estudio tuvo un carácter exploratorio y se centró en detectar la actitud que existía en los ENP ante la calidad de servicio y las posibles variables que incidían en ella, considerando los enfoques de la gestión de la calidad y del marketing. En concreto, se recogió la opinión de los expertos sobre diversas propuestas sobre la gestión de la calidad en los ENP, el estado de la calidad de servicio y de las motivaciones, las expectativas y la satisfacción de los visitantes, los aspectos clave de la gestión para lograr la excelencia en la calidad de servicio, y el papel del marketing en los ENP.

A través de la segunda y tercera ronda se buscó el consenso de las opiniones de los expertos sobre las repercusiones de la declaración de un paraje como ENP, las posibles acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales en los ENP, los recursos necesarios, el papel de la gestión de la calidad, la influencia de la educación ambiental y las políticas de comunicación, todo orientado a lograr el equilibrio entre la conservación del ENP la satisfacción de todos los agentes implicados.

8.1.1 CONCLUSIONES DE LA PRIMERA RONDA

Las valoraciones de los expertos consultados en el estudio Delphi permiten concluir que en los ENP existe cierta predisposición a implantar la gestión de la calidad, justificada por el expreso reconocimiento de las ventajas que aporta la calidad, tanto al ENP como a todos los agentes implicados. Así, se ha constatado que la calidad tiende a estar presente en los objetivos y planes de los ENP, pero aun no ha alcanzado el nivel de desarrollo suficiente como para incorporarse y estar presente de forma integral en la gestión operativa de los ENP. Este argumento se corrobora porque también se

reconoce la contribución de la calidad a la conservación de los ENP y a la mejora de las condiciones socioeconómicas de la zona y de la propia experiencia de los visitantes, pero al mismo tiempo se constata que los ENP no destinan el personal ni los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad.

En cualquier caso, cabe destacar las dos tendencias más positivamente valoradas. En primer lugar, la relevancia de la gestión de la calidad como estrategia para lograr una experiencia positiva en el visitante y, por tanto, que tenga unos elevados niveles de satisfacción. En segundo lugar, la incidencia positiva que en los agentes implicados tiene el conocimiento de los planes de calidad de los ENP de cara a aumentar su compromiso con la sostenibilidad y la conservación de los ENP.

La consideración de la actividad turística en los ENP ha reflejado un consenso positivo en lo que respecta a lo que podríamos denominar factores que determinan la experiencia turística del visitante en términos de calidad de servicio y satisfacción; y que aportarían el «punto de vista de la demanda». Al mismo tiempo, se ha comprobado que en los determinantes de la calidad de servicio y la satisfacción con un «enfoque más de oferta» (aspectos técnicos y concretos desarrollados por los ENP) no se da ese consenso, tendiéndose más hacia el desacuerdo. Estas diferencias podrían interpretarse como evidencias de que existe en los ENP una preocupación real por la calidad de servicio y la satisfacción, lo que supone que posiblemente van adquiriendo una dimensión estratégica en la gestión de los ENP (altas valoraciones de las afirmaciones con enfoque de demanda), aunque aun existen problemas a la hora de tomar decisiones y realizar acciones concretas en el ENP (bajas valoraciones de las afirmaciones con enfoque de oferta).

Desde un punto de vista conceptual se puede aceptar como tendencia general que la calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados para los profesionales que trabajan en torno a los ENP. Además se detecta que la educación ambiental mejora la satisfacción del visitante, de lo que se deduce que los centros de atención al visitante podrían desarrollar un papel más activo como agentes directos generadores de educación ambiental, y en definitiva, de satisfacción para los visitantes.

Otra tendencia confirmada es que la satisfacción de los visitantes depende tanto de los valores paisajísticos propios del ENP como de la gestión que se realice del ENP. Además, los visitantes perciben la calidad de servicio existente en los ENP, y consecuentemente, los esfuerzos que desde el punto de vista de la gestión se realicen para mejorarla.

Los profesionales que trabajan en torno a los ENP manifiestan una opinión dicotómica hacia el marketing. Aunque reconocen que los ENP desarrollan acciones para incrementar la afluencia y la satisfacción de los visitantes y que estos territorios se comercializan como productos turísticos (es decir, actuaciones que caen en el ámbito del marketing), rechazan que las estrategias de marketing desarrollen un papel importante en la gestión de los ENP, así como que la calidad de servicio de los ENP formen parte de estas estrategias de marketing (decisiones de marketing de carácter estratégico). Esta dicotomía de opiniones ante las acciones de marketing emprendidas y las estrategias de marketing rechazadas podría interpretarse como consecuencia de un proceso de introducción paulatina del marketing en la gestión de los ENP, dándose distintos niveles de implantación en las estrategias de marketing, probablemente asociados a la disponibilidad de recursos o al nivel de afluencia de público de cada ENP.

En cualquier caso, en los ENP existe una preocupación por lograr un buen nivel de calidad de servicio y la satisfacción de los visitantes. Se trata de condiciones previas para poder conformar los ENP como productos activo en el mercado turístico. A estas condiciones de calidad de servicio y satisfacción, dada la idiosincrasia de los ENP, se une la necesaria participación de todos los agentes implicados, que deben velar por su sostenibilidad en términos sociales, económicos y ambientales.

Bajo ese contexto de sostenibilidad, la excelencia en la calidad de servicio en los ENP se dirige hacia el concepto de «calidad de servicio sostenible ampliada a todos los *stakeholders*». Esta orientación supone que, en primer lugar, se fijen las condiciones necesarias para lograr el equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes implicados en general, y de los visitantes en particular. Por tanto, los aspectos clave de la gestión de un ENP para lograr la excelencia en la calidad se centran prioritariamente en aspectos internos como la planificación del ENP y la formación de sus trabajadores, más que en aspectos externos, como el control y gestión de los flujos de visitantes, que

también es una variable importante pero a un nivel inferior que planificación y formación.

8.1.2 CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA Y TERCERA RONDAS

A la hora de realizar la declaración de un paraje como ENP se entiende que la diversidad de tipologías de ENP existente en España no responde a los diferentes niveles de recursos que se puedan destinar y se aboga por realizar un esfuerzo para simplificar esta diversidad imperante en el país.

Se acepta que la declaración de un ENP puede generar conflictos entre las administraciones implicadas y con la población local, pero se valoran más las ventajas que en general reporta para todos los agentes implicados (gestores, población local, administradores, visitantes, empresas...) y especialmente de cara a mejorar la sostenibilidad de la región, las condiciones socioeconómicas de la población local y la actividad turística. Además, es una iniciativa valorada positivamente por los turistas. A pesar de estas ventajas, la declaración de un ENP es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos. Como más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos, entonces podemos concluir que, en más de la mitad de las ocasiones, la declaración de un ENP resulta insuficiente para lograr la protección del paraje.

Para de mantener el equilibrio entre conservación del ENP y satisfacción de todos los agentes implicados, la planificación, regulación y ordenación de los ENP adquieren una importancia capital. Existe un reconocimiento prácticamente total de que una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos y de la conveniencia de desarrollar mecanismos de control de estos objetivos. Además, se entiende que la planificación y ordenación de los recursos naturales inciden positivamente en la conservación de un ENP, la satisfacción de la población local y el desarrollo económico de la región. El consenso se revela como una variable clave en estos procesos: las actividades turísticas en los ENP precisan una

planificación turística consensuada por todos los agentes, y tanto la regulación del ENP como su ordenación deben ser fruto del consenso entre los agentes implicados.

Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado al tiempo que disponen de una mejor planificación y gestión. Además generan una mayor actividad económica, cuentan con una mayor oferta turística y de ocio, ofrecen servicios de mayor calidad y son los mejor valorados. Sin embargo, no se constata que sean los más visitados, ni tampoco se aprecia que sean los que generan más satisfacción en los agentes implicados. La consecuencia de esta situación posiblemente sea achacable al hecho de que la asignación de recursos a un ENP se guía más por criterios políticos que por las necesidades reales del espacio. En cualquier caso, se abre una puerta a la creatividad ya que los profesionales reconocen de forma generalizada que los ENP deben desarrollar métodos de gestión y mecanismos de financiación innovadores para lograr el necesario equilibrio entre conservación y satisfacción de los agentes. Así, la figura del *cluster* o del distrito turístico parece presentarse como una opción interesante para lograr estas metas innovadoras, hablando entonces de «Distrito Natural Protegido», en alusión al territorio legalmente protegido como ENP, pero también a la organización, la gestión, la protección y el desarrollo de actividades económicas que dieran valor a la concepción del ENP como producto turístico sostenible.

Los sistemas de gestión de la calidad en los ENP aun tienen mucho camino por recorrer pues su implantación no está generalizada. A pesar de ello, se reconocen sus bondades en cuanto a la mejora que producen en aspectos como los sistemas de información del ENP, la gestión en general y de los visitantes en particular, quienes además experimentan una mejora en la calidad de servicio percibida, o la sostenibilidad medioambiental, social, económica y turística del ENP. Este mayor nivel de sostenibilidad posiblemente se pueda deber a la incidencia positiva que los sistemas de gestión de la calidad tienen en el nivel de conocimiento del ENP por parte de todos los agentes implicados, conocimiento que podría también incidir en el hecho de que estos sistemas mejoren finalmente la satisfacción de todos los agentes implicados en el ENP.

La educación ambiental produce efectos positivos en el ENP, ayudando a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular. De esta forma, los programas de educación ambiental deberían ser ambiciosos, incluyendo acciones concretas dirigidas

a cada uno de los agentes implicados en el ENP. Los Centros de Educación Ambiental podrían desarrollar un papel preminente en estos programas, dado que se reconoce que la existencia de estos centros incide positivamente en la conservación del ENP, pero también en la calidad de servicio prestada, concluyéndose que una visita al Centro permite que los visitantes tengan una experiencia más gratificante y sean más respetuosos con el ENP.

Si bien las opiniones sobre las estrategias de marketing no fueron bien aceptadas en la primera ronda, se comprueba en las siguientes rondas que la aplicación del marketing en el contexto de la consideración de los ENP como productos turísticos sostenibles tiene una importante aceptación. Se reconoce casi unánimemente que los ENP que puedan desarrollar una actividad turística deben concebirlo como un producto turístico sostenible. Así se entiende que el marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP y que el ENP como producto turístico sostenible precisa utilizar todos los canales de venta posibles, y sobre todo, crear una marca reconocida y comercializable, introducir políticas de precios en las actividades, servicio o el uso de ciertas instalaciones y desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en Internet...) para dar a conocer su oferta turística.

Ahora bien, el aspecto más valorado en lo que se refiere al marketing es que el desarrollo de un ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la colaboración de todos los agentes implicados, lo que abre la puerta para introducir el marketing relacional en la gestión de los ENP a partir de dos ideas clave: la sostenibilidad como contexto de referencia de la actuación del marketing y el consenso como filosofía que fomente el desarrollo de relaciones. Todo ello orientado a lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de los agentes implicados.

A partir de los resultados de la investigación entendemos que bajo los parámetros de marketing relacional, sostenibilidad, consenso y calidad, el ENP para conformarse como un producto turístico sostenible debería comercializarse a través de todas las variables del marketing, tanto operativas como estratégicas. Así se avanzaría además en la excelencia en la calidad de servicio, articulando ésta en torno a la gestión de los procesos internos (relaciones entre los agentes desde la perspectiva del marketing relacional) y de los procesos externos (orientación al cliente, pero adaptándose a los

requerimientos de sostenibilidad del ENP). Si añadimos, además, la importancia adquirida por el concepto de consenso en la investigación, entendemos que la calidad de servicio en los ENP podría contemplarse desde una perspectiva más ambiciosa. Se trataría de fomentar una calidad de servicio sostenible, que esté en equilibrio con los intereses de todos los agentes participantes. Estas reflexiones se reforzarían con la estructuración del ENP como un *cluster* turístico, el Distrito Natural Protegido, del que ya hemos hablado en este bloque de conclusiones finales.

Estas reflexiones conducentes al producto turístico sostenible, al menos teóricamente, nos han llevado a considerar el ENP como un destino turístico articulado como *cluster*. Sería el Distrito Natural Protegido y que se potenciaría a través del modelo teórico propuesto del ADN de los ENP. Es decir, la Armonía (consenso y cooperación entre los agentes para satisfacer a todos dentro de parámetros de sostenibilidad), la Dinamización (estrategias y acciones de marketing relacional para conformar el ENP como un destino turístico estructurado como *cluster*) y la Normalización (necesidad de desarrollar la calidad de servicio en el contexto de la gestión de la calidad, adoptando alguna de las certificaciones existentes para los ENP).

8.1.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El método Delphi es una técnica de prospección con cierto nivel de desarrollo en las ciencias sociales y en el área concreta de nuestro estudio: el turismo en los ENP. Aun así, se trata de un método que, aunque permite cierto tratamiento estadístico, es utilizado principalmente para obtener información de prospectiva estratégica, delimitando posibles escenarios.

En nuestro caso, no hemos buscado la elaboración de posibles escenarios, sino que nos hemos orientado a identificar los retos a los que se enfrenta el turismo de los ENP para integrar la conservación del territorio y la satisfacción de los agentes implicados. Esta labor la hemos considerado desde un enfoque multidisciplinar, donde si bien, el eje es el marketing y su relación con la calidad de servicio, también hemos considerado las posibles repercusiones de la gestión de la calidad, la declaración de un paraje como ENP, la planificación, regulación y ordenación de los ENP, etc.

Por tanto, en el estudio se han considerado varias disciplinas y se ha trabajado con muchas variables. Esta diversidad, aunque por un lado enriquece la investigación, por otro lado también puede confundir a los expertos consultados o hacerles opinar sobre aspectos, que si bien conozcan, por estar relacionados con los ENP, no sean áreas de su especialización. De hecho, este problema lo detectamos en la primera ola con la batería de preguntas sobre marketing y comunicación, donde, para nuestra sorpresa, las valoraciones tendieron a ser bajas. Por ello, en la segunda ola formulamos las preguntas relacionadas con el marketing con especial cuidado y ligándolas a su potencialidad para favorecer la sostenibilidad del ENP mediante adecuadas estrategias de marketing y comunicación.

El número de expertos participantes es otra limitación a considerar pues la horquilla que proponen los diversos autores es amplia (entre 7 y 30), e incluso a veces se defiende que no exista un número concreto en función de las necesidades y características específicas del objeto de estudio.

Por último, el potencial estadístico del método Delphi es otra limitación, a pesar del cual hemos aplicado algunos contrastes de hipótesis, trabajando principalmente con diferencias de medias, pese al poco tamaño de la muestra. En cualquier caso, existe literatura que apoya la aplicación de técnicas de contraste y multivariantes con muestras pequeñas, e incluso propone adaptaciones de los estadísticos para estos casos. Así hemos utilizado el contraste de diferencias de medias (prueba T de Student de una muestra) y la prueba binomial para contrastar las hipótesis formuladas en la investigación.

También se ha empleado la prueba T de Student de una muestra para reforzar el valor de las opiniones ofrecidas por los expertos, considerando las afirmaciones propuestas como tendencias que reflejan la realidad del sector cuando superaban el contraste de diferencias de medias. En cualquier caso, el interés del análisis Delphi realizado, no ha sido tanto el contraste de las hipótesis formuladas, como la búsqueda del consenso sobre los retos que el turismo en los ENP se plantea para lograr un adecuado equilibrio entre la sostenibilidad del ENP y la satisfacción de los agentes implicados.

8.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PROFESIONALES

El enfoque multidisciplinar parece ser una necesidad para abordar un aspecto tan delicado como el turismo en los ENP, dado que es necesario movilizar un conjunto de intereses y agentes diversos, donde la sostenibilidad del sistema se convierte en la condición necesaria pero no suficiente.

A nivel teórico, la necesaria sostenibilidad del ENP exige considerarlo desde el punto de vista turístico como un producto turístico sostenible. Además, son relativamente numerosos los investigadores que abogan en sus trabajos por convertir posibles destinos turísticos en *clusters* turísticos.

El enfoque de los *clusters* o distritos turísticos es contemplado en la literatura consultada también para el caso de los ENP. Por nuestra parte, hemos seguido esta consideración del ENP como *cluster* turístico, concluyendo el marco teórico resumiendo las ideas y conceptos analizados en torno al modelo teórico del ADN de los ENP, planteamiento con el que hemos querido aglutinar las líneas de investigación en torno al turismo de los ENP que hemos trabajado. El ADN de los ENP responde al acrónimo de Armonía, Dinamización y Normalización, ideas que interaccionan mutuamente:

- La armonía pone de relieve el contexto de sostenibilidad en el que se ha de desarrollar el turismo en los ENP, fomentando el consenso y la cooperación entre todos los agentes para satisfacer a todos dentro de parámetros sostenibles.
- La dinamización destaca la conveniencia de implantar la filosofía del marketing relacional para lograr poner en marcha el ENP como producto turístico sostenible, y en un nivel más complejo, conformar el ENP como un destino turístico estructurado como un *cluster* turístico.
- La normalización nos remite a la necesidad de desarrollar la calidad de servicio en el contexto de la gestión de la calidad, adoptando alguna de las certificaciones existentes para los ENP. Además, es necesario recordar la consideración de la calidad de servicio sostenible ampliada a todos los *stakeholders*.

Entendemos que las sinergias entre estos tres ejes pueden ser interesantes para ser explotadas por otros investigadores con una filosofía más multidisciplinar que específica.

Desde un punto de vista práctico los agentes implicados en la gestión de los ENP, y más particularmente, los gestores y las Administraciones Públicas, deberían priorizar la necesidad de consenso y participación de los agentes implicados a la hora de poner en marcha y gestionar un ENP, eliminando intereses políticos del proceso de decisión y priorizando la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, social y económica.

Los ENP tienen potencial para desarrollar económicamente su área de influencia a través del turismo. Esto supone considerarlos como productos turísticos sostenibles y comunicar la especificidad de este producto. Pero se puede ser más ambicioso y gestionar los ENP como *clusters* turísticos, basados en el cultivo de relaciones y en el consenso, y por tanto, en definitiva, en la cooperación uniendo intereses a través de la sostenibilidad.

8.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La realización de esta investigación nos ha permitido descubrir temáticas sobre las que profundizar un futuro. En primer lugar hay que reseñar que la propia técnica del análisis Delphi ofrece interesantes posibilidades a los investigadores académicos por exigir un importante esfuerzo e implicación personal, elementos que siempre están presentes en los trabajos académicos, y al mismo tiempo, permitir obtener información relevante con unos recursos limitados.

El análisis Delphi permite acercarse a un sector de actividad y conocerlo de primera mano a través del contacto con los profesionales que trabajan en esa industria. Al mismo tiempo exige un conocimiento teórico del sector elegido.

Por otro lado, los resultados de la investigación nos invitan a seguir trabajando en los ámbitos que han sido objeto de estudio. En concreto nos resultan especialmente atrayentes las siguientes líneas:

- Papel del marketing en la gestión de los ENP, como herramienta tanto interna como externa. Interna en lo que se refiere a su aceptación por parte de los profesionales que trabajan en torno a los ENP, y en concreto los gestores de los ENP. Externa, en su visión del ENP como producto turístico sostenible que ha de dirigirse a segmentos concretos de potenciales clientes.
- Influencia de la educación ambiental en la experiencia turística de los visitantes a los ENP y posibles ejes de actuación para lograr educar en comportamientos sostenibles por parte de los visitantes. Además, en la investigación se reflejó que la educación ambiental y la actividad de los ENP en general deben orientarse hacia los visitantes, pero también hacia la población local y, en general, hacia todos los agentes implicados, lo que se convierte en otra prometedora línea de investigación.
- Mecanismos innovadores de financiación y gestión en los ENP y el retorno de la inversión en términos económicos, sociales y ambientales (métricas de sostenibilidad).

- Evolución de la gestión de la calidad en los ENP e implicaciones en la calidad de servicio.
- Los conceptos de satisfacción sostenible, calidad de servicio ampliada, consenso y su aplicación para desarrollar los ENP como *clusters* turísticos, logrando la satisfacción sostenible de todos los agentes implicados.

En definitiva, esta investigación nos ha abierto la mente a apasionantes líneas de trabajo con las que queremos seguir aprendiendo (y disfrutando) en este camino sin final que es la investigación. En concreto, las futuras líneas a emprender van enfocadas a contemplar las múltiples facetas que pueden dar forma al modelo del ADN de los ENP: Armonía, Dinamización y Normalización.

9 BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL, F. (2002): *Consumidor, Clientela y Distribución para la economía del futur*, Ed. Esic, Madrid.

AENOR (2005): *UNE-EN-ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*, Ed. Aenor, Madrid.

AENOR (2008): *UNE 187002 Espacios naturales protegidos Requisitos para la prestación del servicio*, Ed. Aenor, Madrid.

AENOR (2011): *La normalización: eficiencia, innovación y sostenibilidad*, [Documento electrónico], Disponible en: <http://www.aenor.es/DescargasWeb/normas/la_normalizacion.pdf> [Consultado el 30-12-2011].

AENOR (2012): *La certificación de Aenor, el valor de la confianza*, [Documento electrónico], disponible en: <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/procesos/proceso_certificacion_aenor.asp>, [consultado el 12 de enero de 2012].

AGUDO J. (2007): «Paisaje y gestión del territorio», *Revista jurídica*, n 15, 2007, pp. 197-237, Universidad Autónoma de Madrid.

AGUILAR DE, J. (1963): «Cinco Parques Nacionales existen actualmente en España», *Hostelería y Turismo*, n. 89, mayo, pp. 23-24.

ALÁEZ, R. *et al.* (2010): «Los clusters de automoción en la Unión Europea. Incidencia, trayectoria y mejores prácticas», *Economía industrial*, n. 375, 2º semestre, pp. 97-104.

ALCALDE, P. (2010: *Calidad*, Ed. Paraninfo, Madrid.

ALCÁNTARA, A. (2004): «El turismo como instrumento de conservación y apoyo de las áreas protegidas», en *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable, Madrid.

ALENZA, J. F. (2002): «La calidad de los paisajes naturales y rurales y su protección jurídica», en *V Congreso de Turismo Universidad y Empresa. La Calidad Integral del Turismo*, 23-25 abril de 2002, Valencia.

ALONSO, M. M. (2009): «Las nuevas exigencias de la calidad en los destinos turísticos», pp.227-243, en RODRÍGUEZ, J. M. y ALONSO, M. M. (2009): *Nuevas tendencias y retos en el sector del turismo: un enfoque multidisciplinar*, Ed. Delta, Madrid.

ALONSO, M. M. y MARTÍN, J. I. (2009): «Los nuevos requerimientos de calidad en el sector turístico español», en RODRÍGUEZ, J. M. y ALONSO, M. M. (2009): *Nuevas tendencias y retos en el sector del turismo: un enfoque multidisciplinar*, pp.125-145, Ed. Delta, Madrid.

ALONSO, M., BARCOS, L. y MARTÍN, J. (2006): *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*, Ed. Síntesis, Madrid.

ÁLVAREZ J., FRAIZ, J. A. y DE LA CRUZ, M (2012): «Nivel de implementación de la calidad en sector turístico gallego», *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*, n. 10, vol. 3, p.p. 253-263.

AMA (2005): «AMA Adopts New Definition of Marketing», *e-newsletters* [Documento electrónico] obtenido en la página web de la *American Marketing Association* (AMA) <www.marketingpower.com>, [consultado el 12 de marzo de 2005].

AMA (2008): «The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing», nota de prensa, *American Marketing Association* (AMA), [Documento

electrónico], disponible en: <<http://www.marketingpower.com>>, [consultado el 14 de enero de 2008].

ANDREU, L. (2003): «Emociones del Consumidor: componentes y consecuencias de marketing», *Estudios Sobre Consumo*, n. 64, pp. 9-25.

ANTÓN, S. (1992): «Medio Ambiente y política turística. Medidas comunitarias y estrategias de competitividad del turismo español», *Estudios Turísticos*, n. 116, pp. 5-25, Instituto de Estudios Turísticos, Dirección General de Política Turística.

ARAGÓN, A y RUBIO, A (2005): «Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España», *Universia Business Review*, n. 8, pp. 38-51.

ARANDA, A. (2006): *El análisis del ciclo de vida como herramienta de gestión empresarial*, Ed. Fundación Confemetal, Madrid.

ARANDA, A. y ZABALA, I. (2010): *Ecodiseño y Análisis del Ciclo de Vida*, Ed. Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, 2010.

ARAYA, P. (2011): *Plan de Acción de Madrid para las Reservas de Biosfera Informe sobre resultados y análisis de la evaluación de los países de la Red IberoMaB, período 2008 – 2010*, Documento de Trabajo, n 42, Ed. Oficina Regional de Ciencia de la UNESCO para América Latina y el Caribe.

ARIAS, E. (2007): La planificación en los espacios naturales protegidos: aplicación de los PORN en las Cordilleras Béticas andaluzas, *Investigaciones Geográficas*, n 44, pp. 103-127, Instituto Universitario de Geografía, Universidad de Alicante.

ARRILLAGA, J. I. (1999): «Primeras experiencias 1950-1962», pp. 45-70, en BAYÓN, F. (editor): *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

ARTEAGA, M. D. (2010): «Calidad y turismo rural en espacios naturales protegidos», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009*, pp. 315-335, Universidad Jaume I.

ASQC (1978): *American National Standart: Quality Sistem Terminology*, American Society for Quality Control, Milwaukee, Wisconsin.

ASTRÁLAGA, M. (2006): *La Convención Ramsar y los ecosistemas de Manglar*, Secretaría de la Convención Ramsar, Gland, Suiza.

ATKINSON, P.E. (1990): *Creating culture chance: The key to successful total quality managemen*, Ed. IFS Publications, London.

AUDRETSCH, D. B. y CALLEJÓN, M. (2007): «La política industrial actual: Conocimiento e innovación empresarial», *Economía Industrial*, n. 363, pp. 33-46.

AURIOLES, J.; FERNÁNDEZ, M. C. y MANZANERA, E. (2008): «El distrito turístico», en SOLER, V. (coord.) (2008): *Los distritos industriales, Colección Mediterráneo Económico*, n. 13, mayo, CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito, Almería.

ÁZCARATE, T. (2004): «El turismo y el desarrollo sostenible», *Turismo y territorio en la sociedad globalizada*, pp. 363-406, Ilustre Ayuntamiento de la Villa de Adeje, La Laguna.

AZQUETA, D. (2001): «La demanda social de los espacios naturales», pp. 51-67, en BUENDÍA, J.D. y COLINOS, J. (2001): *Turismo y medio ambiente*, Ed. Civitas, Madrid.

AZUA (2000): *Alianza competitiva para la nueva economía: empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

AZUA (2003): «La clusterización de la actividad económica: concepto, diseño e innovación. Apuntes para su aplicación en la estrategia competitiva de Euskadi», *Ekonomiaz*, n. 53, 2º cuatrimestre, pp. 222-238.

BAKER, D. A. y CROMPTON, J. L. (2000): «Quality, Satisfaction and Behavioural Intentions», *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n. 3, pp. 785-803.

BARDÓN, E. (1991): «El paisaje en la oferta turística y recreativa», *Estudios Turísticos*, n. 112, pp.27-54.

BASSOTTI, G. (2003): «Factores de calidad en ecoturismo. Una visión práctica para su aplicación», *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 2, n. 1-2, pp.7-23.

BAYÓN, F. (editor): *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

BCEP (2009): «El Club de Producto Turístico Reservas de la Biosfera Españolas. ¿Qué va a disfrutar el turista en una reserva de la biosfera?», *Boletín del Comité Español del Programa MAB y de la Red de Reservas de Biosfera Españolas*, Red Española de Reservas de la Biosfera, n.1, pp.3-4.

BCEP (2009a): «Puntos Fuertes y puntos débiles en la RRBE», *Boletín del Comité Español del Programa MAB y de la Red de Reservas de Biosfera Españolas*. Red Española de Reservas de la Biosfera, n.2, p. 4.

BCEP (2010): «Club de Producto Turístico Reservas de la Biosfera», *Boletín del Comité Español del Programa MAB y de la Red de Reservas de Biosfera Españolas*, Red Española de Reservas de la Biosfera, n.6, pp. 3-4.

BEAL, D. (1996): «A Theoretical Market Model for National Parks of Different Ecological Character Managed, by One Agency, Review of Marketing and Agricultural Economics», pp. 177-182, en KIDO, A. (2004): *Protected Areas, Ecotourism, and Gateway Communities: Economic Analysis of the Monarch Butterfly Sanctuary, Michoacan, Mexico*, Tesis Doctoral, Colorado State University.

BEARDEN, W. y TEEL, E. (1983): «Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports», *Journal of Marketing Research*, n. 20, pp. 21-8, en MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Ed. Síntesis, Madrid.

BECATTINI, G. (1979): «Dal «settore industriale» al «distretto industriale», Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell' economia industriale », *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 7-21; «Del «sector industrial» al «districte industrial». Algunes consideracions sobre la unitat d'anàlisi de l'economia industrial», *Revista Econòmica de Catalunya*, n. 1, 1986. Citado por: TRULLÉN, J. (2007): «La nueva política industrial española: innovación, economías externas y productividad», *Organización Industrial*, n. 363, pp. 17-31.

BECATTINI, G. (2006): «Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial », *Economía Industrial*, n. 359, pp. 21-27.

BEJARANO, J.F. (2011): *La gestión compartida en los Espacios Naturales Protegidos. Análisis sociológico de la participación ciudadana en Doñana*, Tesis Doctoral, Universidad de Granada.

BELANDIA, B. (2008): «Clusters y Competitividad: el caso del País Vasco», *Foro El cluster. Modelo para la implementación de la innovación*, Don Benito (Badajoz), 29 de octubre [Documento electrónico], disponible en: <http://www.innoveex.es/foro/presentaciones.html>, [consultado el 10 de diciembre de 2010].

BENAYAS, J. y BLANCO, R. (2000): «La gestión del uso público en los espacios naturales de Andalucía», pp. 75-105, en GONZÁLEZ-CAPITEL, E. (director) (2000): *Manual de buenas prácticas del monitor de la naturaleza: espacios naturales protegidos de Andalucía*, Ed. Junta de Andalucía, Consejería de Medio Ambiente, Sevilla.

BENAYAS, J. y BLANCO, R. (2000a): «Los visitantes y usuarios de los espacios naturales protegidos», pp. 127-144, en GONZÁLEZ-CAPITEL, E. (director) (2000): *Manual de buenas prácticas del monitor de la naturaleza: espacios naturales protegidos de Andalucía*, Ed. Junta de Andalucía, Consejería de Medio Ambiente, Sevilla.

BENDELL, J. y FONT, J. (2004): « ¿Qué normas turísticas prevalecerán?, las certificaciones verdes y el GATS», *Annals of Tourism Research en español*, n. 6, vol. 1, pp. 22-41.

BENGOCHEA, A. (2010): «Planificación del uso turístico de los parques nacionales españoles», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009*, pp. 87-115, Universidad Jaume I.

BERNABÉ, A. (1999): «La iniciativa Leader y el turismo rural», pp. 133-148, en VIÑALS, M. J. y BERNABÉ, A. (1999): *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

BERNABÉ, A. y VIÑALS, M.J.: (1999): «La planificación turística de los espacios naturales y rurales. Los nuevos escenarios del turismo sostenible», pp. 175-192, en VIÑALS, M. J. y BERNABÉ, A. (1999): *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

BETHENCOURT, M., *et al.* (2005): «La medición de la calidad de los servicios prestados por los destinos turísticos: el caso de la isla de La Palma», *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*, vol.3, n. 2, pp. 265-272.

BIGNÉ, E.; FONT, X. y ANDREU, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, Ed. ESIC, Madrid.

BIGNÉ, J. E. y ANDREU, L. (2004): «Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales: un análisis comparativo entre centro comercial y centro urbano», *Distribución y Consumo*, julio-agosto 2004, pp. 77-87.

BIGNÉ, J. E. y ANDREU, L. (2004): «Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de turismo y ocio», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 41, pp. 89-119.

BIGNÉ, J. E.; SÁNCHEZ, M. I. y SÁNCHEZ, J. (2001): «Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship» *Tourism Management*, n. 22, pp. 607-616.

BITNER, M.J. (1990): «Evaluating Service Encounters: the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses», *Journal of Marketing*, vol. 54, Abril, pp. 69-82.

BLANCO, R. (2002): «Red de Parques Nacionales», *La Actividad Turística Española en 2001*, pp. 605-618, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

BLASCO, D. *et al* (2009): «Clusters turísticos en Cataluña: una propuesta de organización turística del territorio», *Revista de economía, sociedad, turismo y medio ambiente (RESTMA)*, n. 8-9, pp. 77-97.

BLÁZQUEZ, M (2002): «El turismo en espacios naturales protegidos», *La Actividad Turística Española en 2001*, pp. 589-595, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

BLÁZQUEZ, M. y VERA, J.F. (2001): «Espacios protegidos y desarrollo turístico en el litoral mediterráneo», pp. 69-104, Ed. Civitas, en BUENDÍA AZORÍN, J. D. y COLINO, J. (2001): *Turismo y Medio Ambiente*, Ed. Civitas, Madrid.

BOE (1989): Ley 4/89 de Conservación de los Espacios Naturales Protegidos y de la Flora y Fauna Silvestres, Boletín Oficial del Estado, n. 74, 28 de marzo de 1989, pp. 8262-8269.

BOE (1999): Real Decreto 1803/1999 de 26 de noviembre, Boletín Oficial del Estado, n. 297, 13 de diciembre de 1999, pp. 42932-42943.

BOE (2005): Real Decreto 719/2005, de 20 de junio, por el que se crea el Consejo Español de Turismo, BOE n. 175, sábado 23 de julio 2005, pp. 26357-26359. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.boe.es/boe/dias/2005/07/23/pdfs/A26357-26359.pdf>>, [consultado el 15 de noviembre de 2009].

BOE (2007): Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, Boletín Oficial del Estado, n. 299, 14 de diciembre de 2007, pp. 51275-51327.

BOE (2007a): Ley 5/2007, de 3 de abril, de la Red de Parques Nacionales, Boletín Oficial del Estado, n. 81, 3 de abril de 2007, pp. 14639-14649.

BOE (2007b): Ley 45/2007, de 13 de diciembre para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural. Boletín Oficial del Estado, n. 299, 13 de diciembre de 2007, pp. 51339-51349.

BOLTON, R. N. y DREW, J. H. (1991): «A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes», *Journal of Marketing*, vol 55, enero, pp. 1-9.

BOO E. (1990): *Ecotourism. The potentials and pitfalls*, Ed. World Wind Found, Washington D.C. Citado por: BRINGAS N. L. y OJEDA, L. (2000): «El ecoturismo: ¿Una nueva modalidad del turismo de masas?», *Economía, Sociedad y Territorio*, n. 7, vol.II, pp.373-403.

BORELLI, S. y MINISTRINI, S. (1999): «Turismo responsable en el Mediterráneo», pp. 231-248, en VIÑALS M. J. y BERNABÉ A. (1999): *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

BOUALEM, A. (2010b): «Introduction», pp. 19-36, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

BOUALEM, A. (2010c): «Pôles de compétitivité et alliances stratégiques : l'esprit «club» au sein des réseaux d'innovation», pp. 227-266, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

BOURDEAU, L., DE COSTER, L., y PARADIS, S. (2002): «Measuring Satisfaction Among Festival Goers: Differences Between Tourists and Resident Visitors to a Music Festival in Urban Environment», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n. 2, pp. 40-50.

BRUNER, A., GULLISON, R.E. y BALMFORD, A. (2004). «Financial costs and shortfalls of managing and expanding protected area systems in developing countries», *Bioscience*, vol. 54, n. 12, Diciembre 2004, pp.1119-1126.

BUESA, M, et al (2007): «Novel applications of existing econometric instruments to analyse regional innovation systems: the Spanish case», pp. 155-175, en SURINACH, J. MORENO, R. y VAYÁ, E. (editores): *Knowledge Externalities, Innovation Clusters and Regional Development*, Series New Horizons in Regional Science, Ed. Edward Elgar Publishing, Cheltenham (Reino Unido).

CADOTTE, E.; WOODRUFF, R. B. y JENKINS, R. (1987): «Expectations and norms in models of consumer satisfaction», *Journal of Marketing Research*, n. 24, pp. 305-314. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Ed. Síntesis, Madrid.

CALDERÓN, F. J. (2005): *Distrito turístico rural un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta. Especial referencia al caso andaluz*, Tesis doctoral, Universidad de Málaga.

CALDERÓN, F. J. (2010): «La forma del agua: clustering y competitividad territorial. El caso segoviano», *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social (OIDLES)*, año 4, n. 8, junio [Documento electrónico], disponible en: <http://www.eumed.net/rev/oidles/> [consultado el 9 de octubre de 2010].

CALS, J. y RIERA, P. (1988): «La Protección de los Espacios Naturales y su aportación a la oferta turística recreativa», Documento de Síntesis, Informe realizado por la Universidad Autónoma de Barcelona en el marco del convenio suscrito con la Dirección General de Política Turística del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones.

CAMISÓN, C. *et al.* (2009): «¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, n. 2, pp. 13-38.

CAMPOS, P. y CARRERA, M. (2005): «Economía y conservación de la naturaleza en Parques Nacionales. Una propuesta para la Sierra de Guadarrama», *Economistas*, n. 104, marzo 2005, pp. 349-356.

CAMPOS, P. y CARRERA, M. (2005a): «Contribución de la economía ambiental a la conservación en Parques Nacionales», *Economistas*, n. 106, pp. 109-111.

CANALS, P. (2004): «Turismo y conservación en el contexto de la UICN», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

CARCAVILLA, L; LÓPEZ, J. y DURÁN, J. J (2007): *Patrimonio geológico y geodiversidad.: Investigación, conservación, gestión y relación con los espacios naturales protegidos*, Serie Cuadernos del Museo Geominero, n. 7, Ed. Instituto Geológico y Minero de España, Madrid.

CARTA DE LANZAROTE (1995): *Carta del Turismo Sostenible*, Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, Lanzarote, 24 a 29 de Abril, [Documento electrónico], disponible en: www.turismo-sostenible.org, [Consultado el 10 de junio de 2009].

CASADESÚS, M., HERAS, I. y MERINO, J. (2005): *Calidad Práctica*, Ed. Pearson, Madrid.

CASADO, S. (2004): «Historia», En GARCÍA, V. y ASENSIO, B. (coordinador): *La red de parques nacionales de España*, Ed. Canseco, Organismo Autónomo Parques Nacionales, pp. 20-31.

CASAS, J. (2008): «El valor de la Red de Parques Nacionales. Una aportación a la estimación de los efectos socioeconómicos de la conservación del patrimonio natural» *Ambienta*, abril 2008, pp. 44-53.

CASTILLA, C. (2007): La agenda 21 local y el desarrollo local, pp 361-376, en GARCÍA, J. L y RODRIGUEZ, J. A. (Eds.) (2007): *Teoría y Práctica del desarrollo local en Canarias para agentes de desarrollo local y rural*, Ed. Federación Canaria de desarrollo local, Islas Canarias.

CAVAZOS, J. y GIULIANI, A. C. (2008): «El concepto de marketing bajo el paradigma relacional. Una agenda para Latinoamérica», *Invenio*, vol. 11, n 20, junio, pp. 41-52, [Documento electrónico], disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87702004>, [Consultado el 10 de enero de 2012].

CEA (1996): *El turismo en los parques naturales de Andalucía*, Informe realizado por SGT para la Confederación de empresarios de Andalucía.

CEBALLOS-LASCUARÍN, H. (1988): «The future of ecotourism» *Mexico Journal*, nº 17, pp. 13-14. Citado por: BRINGAS N. L. y OJEDA, L. (2000): «El ecoturismo: ¿Una nueva modalidad del turismo de masas?» *Economía, Sociedad y Territorio*, nº 7, vol.II, pp.373-403.

CENTELLAS, A. (2010): «La experiencia turística en los parques nacionales españoles» XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 67-85, Universidad Jaume I.

CETS (1992): *Carta Europea del Turismo Sostenible*, Ed. Europarc-Federation, Madrid.

CETS (1995): *Carta Europea del Turismo Sostenible* Elaborada por los participantes en la Conferencia Mundial del Turismo Sostenible, celebrada en Lanzarote, del 27 al 28 de Abril de 1995.

CHADEE, D. y MATTSSON, J. (1996): «An Empirical Assessment in customer satisfaction in tourism», *The Service Industries Journal*, n. 16, pp. 315-320.

CHIOU, J. S. (2003): «The Impact of Country of Origin on Pretrial and Posttrial Product Evaluations: The Moderating Effect of Consumer Expertise», *Psychology and Marketing*, Octubre, pp. 935-954.

CHOI, H.C. y SIRAKAYA, E. (2006): «Sustainability indicators for managing community tourism», *Tourism Management*, vol. 27, n. 6, pp. 1274-1289.

CHURCHILL, G y SURPRENANT, C. (1982): «An investigation into the determinants of customer satisfaction», *Journal of Marketing Research*, n. 19, pp. 491-504. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

CLAVER, E., MOLINA, F.J., y TARÍ, J.J. (2005): *La gestión de la calidad y la gestión medioambiental. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*, Ed. Pirámide, 2ª edición, Madrid.

COBO F. B. y HERVE A. (2007): «La gestion publique et la dynamisation des destinations touristiques Une approche marketing relationnel» pp. 157-174, *Actas de la Jornada de Investigación «Nouvelles Perspectives en Management Stratégique»*, GREDEG (Universidad Nice-Sophia Antipoles, Francia), 26 de junio de 2007.

COBO, F. B. (2004): *La Cooperación en el sector turístico: los hoteles independientes y el asociacionismo en España*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

COBO, F. B. y GONZÁLEZ, L. (2006): «La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional», *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, n. XXXIX, pp. 553-554.

COBO, F. B. y GONZÁLEZ, L. (2007): «Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados», *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, n. 40, pp.543-567.

COBO, F. B. y HERVÉ, A. (2009): «La stratégie touristique espagnole. L'impact des clusters et du développement durable», *Colloque International Clusters touristiques et développement durable*, IAE Nice - CRIFP-EA 1195, Université de Nice Sophia-Antipolis, 26-27 de marzo, Niza (Francia).

COBO, F. B.; APARICIO, M. S. y HERVÉ, A. (2010): «El triángulo territorial turístico relacional (3TR). Una propuesta teórica para convertir los destinos en clusters turísticos», pp.351-382, en ORTEGA, E. y PÉREZ DEL CAMPO, E. (editores) (2010): *Libro de Ponencias del 11º Forum Internacional sobre Las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing. Academia y Profesión Innovación y Satisfacción de Clientes*, 25-26 noviembre, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

COBO, F. B.; HERVÉ, A (2010): «Don Quichotte et les clusters: une action publique conjuguant innovation entrepreneuriale et développement local en Espagne», en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

COBO, F. B.; HERVÉ, A. y APARICIO, M. S. (2009): «El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional», *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, n. 42, pp. 419-442.

COERDEROY, R. e INGHAM, M. (2010): «Réseaux de connaissances et d'innovations: bénéficier des avantages et éviter les pièges», pp. 267-287, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2006): *Comunicación de la Comisión: Una nueva política turística en la UE: hacia una mayor colaboración en el turismo europeo*, 17.3.2006, COM (2006) 134 final.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2007): *Comunicación de la Comisión: Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*, Bruselas, 19.10.2007, COM (2007) 621 final.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1972): *Directiva 92/43/CEE del Consejo, de 21 de mayo de 1992, relativa a la conservación de los hábitats naturales y de la fauna y flora silvestres*, Diario Oficial nº L 206 de 22/07/1992 p. 0007 - 0050

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1979): *Directiva 79/409/CEE del Consejo, de 2 de abril de 1979, relativa a la conservación de las aves silvestres*, DO L 103 de 25.4.1979, p. 1/18 (DA, DE, EN, FR, IT, NL), Edición especial en español: Capítulo 15 Tomo 2 p. 125 - 141

COMISIÓN EUROPEA (2003): *Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas*, Dirección General de Empresa, Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

COMISIÓN EUROPEA (2003): *Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas*, Dirección General de Empresa, Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

COMISIÓN EUROPEA (2005): *Proyecto de Declaración sobre los Principios Rectores del Desarrollo Sostenible, Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo, COM (2005) 218 final, Bruselas, 25.5.2005*. [Documento electrónico], disponible en: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0218:ES:HTML>>, [consultado el 12-4-2010]

COMISIÓN EUROPEA (2005a): *Comunicación al Consejo Europeo de primavera de 2 de febrero de 2005 «Trabajando juntos por el crecimiento y el empleo - Relanzamiento de la estrategia de Lisboa. Comunicación del Presidente Barroso de común acuerdo con el Vicepresidente Verheugen»*, COM (2005) 24 final – no publicado en el Diario Oficial, {SEC (2005) 192},{SEC (2005) 193}, Bruselas, 2.2.2005.

COMISIÓN EUROPEA (2005b): *Aplicación del Programa comunitario sobre la estrategia de Lisboa. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Más investigación e innovación - Invertir en el crecimiento y el empleo: Un enfoque común*, COM (2005) 488 final. {SEC (2005) 1253, {SEC (2005) 1289}, Bruselas, 12.10.2005.

COMISIÓN EUROPEA (2005c): *Implementación del programa comunitario de Lisboa: Un marco político para fortalecer la industria manufacturera de la UE – hacia un enfoque más integrado de política industrial*, Comunicación de la Comisión COM (2005) 474 final, Bruselas, 5 de octubre de 2005.

COMISIÓN EUROPEA (2006): *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 13 de septiembre de 2006, «Poner en práctica el conocimiento: una estrategia amplia de innovación para la UE»*, [COM (2006) 502 final, No publicada en el Diario Oficial], Bruselas.

COMISIÓN EUROPEA (2008a): *Comunicación de la Comisión «Para la organización de agrupaciones empresariales (clústers) de categoría mundial en la Unión Europea: Aplicación de la estrategia amplia de innovación»*, COM (2008) 652 final/2 de 5.11.2008 (sustituye el documento COM(2008) 652 de 17.10.2008), {SEK(2008) 2637}, Bruselas.

COMISIÓN EUROPEA (2008b): *Decisión de la Comisión de 22 de octubre de 2008 por la que se crea un Grupo Europeo de Política de Clústers (2008/824/CE)*, Diario Oficial de la Unión Europea, 30.10.2008.

COMISIÓN EUROPEA (2010): *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, Comunicado de la Comisión Europea, Bruselas 3.3.2010, COM (2010) 2020

CONESTUR (2006): *Fase I: Documento Base. Resumen ejecutivo. Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020*, CONESTUR (Consejo Español de Turismo),

Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, [Documento electrónico] y disponible en: <www.turismo2020.es>, [consultado el 8 de marzo de 2008].

CONESTUR (2007): *Fase II: Plan de Estrategias. Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020*, CONESTUR (Consejo Español de Turismo), Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, [Documento electrónico], disponible en: < www.turismo2020.es>, [consultado el 8 de marzo de 2008].

CORRALIZA, J. A., GARCÍA, J. Y VALERO, E. (2002): *Los parques naturales en España: conservación y disfrute*, Fundación Alonso Martín Escudero, Madrid.

CORTES, E. C., TAVERNER, L.J. y TARI, J.J. (1999): *Calidad y Dirección de Empresas*, Ed. Civitas, Madrid.

CRESPO, E. (2005): «Debate sobre el mantenimiento de la actividad económica en Parques Nacionales», *Economistas*, n. 106, noviembre 2005, pp. 106-108.

CRESPO, E. (2007): «Turismo y uso público en la Red de Parques Nacionales. Reflexiones sobre una encrucijada», *Ambienta*, n. 106, Enero 2007, pp. 64-73.

CROSBY, P. B. (1979): *Quality is Free*, Ed. McGraw-Hill, New York.

CROSBY, P. B. (1987): *La Calidad no cuesta*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

CRUZ ROCHE, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, Ed. Ariel, Barcelona. Citado por: LAGUNA, M. (2000): *La calidad en los servicios: una aplicación empírica al producto hotelero*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

CUATRECASAS, L. (2005): *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

CUATRECASAS, L. (2010): *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*, Ed. Profit, Barcelona.

CUEVA, L. U. (1998): «La actividad turística española. Una aproximación desde la dinámica de sistemas», *Estudios turísticos*, n. 135, pp. 29-49.

DA CRUZ, H. (2002): «Elementos de gestión y planificación para el uso público de un Espacio Natural Protegido», *Expotural 2002: I Jornadas Técnicas*, Madrid del 19 al 22 de septiembre de 2002.

DAGNINO, G. B.; LE ROY, F. y YAMI, S. (2007): «La dynamique des stratégies de coopération», *Revue française de gestion*, n. 176, pp. 87-98.

DANG, J. R. (2010): «Les PME au sein des pôles de compétitivité entre interactions auto-organisées et interactions suscitées», pp. 61-93, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

DAVIDSON, R. (2001): *Viajes y Turismo en Europa*, Ed. Síntesis, Madrid.

DAY, R. (1984): «Modelling choices among alternative responses to dissatisfaction», pp. 493-496, en KINNEAR, T. C. (Editor.) (1984): *Advances in consumer research*, vol. 11, Association for Consumer Research.

DAY, R. y LONDON, E. (1977): «Towards a theory of consumer complaining behavior», pp. 425-437, en A. WOODSIDE, J. SHETHY P. BENNETT J. (Editores), (1997): *Consumer and industrial buying behavior*, North- Holland: Elsevier.

DE GUZMÁN (2009): «La carta europea del turismo sostenible», *IV Jornadas de la Red de la Carta Europea de Turismo Sostenible de España y Portugal*, ECOTONO Equipo Consultor en Medio Ambiente, Turismo y Desarrollo, La Gomera, 23 abril 2009.

DE PROPIS, L. (2008): «Los distritos industriales en el mundo anglosajón. El caso británico», pp. 203-224, en SOLER, V. (Coord.) (2008): *Los distritos industriales, Colección Mediterráneo económico*, n 13, CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito, Almería.

DEI OTTATI, G. (2006): «Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial», *Economía Industrial*, n. 359, pp. 73-79.

DEL RÍO, A. B.; VÁZQUEZ, R. e IGLESIAS, V. (2003): «La Influencia de la Marca en la Evaluación del Producto: Consideraciones sobre el Efecto Halo», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12/3, pp. 25-40.

DELBECQ, A., et al. (1989): *Técnicas grupales para la planeación*, Ed. Trillas, México D. F. Citado por: GALLEGO, L. P. y JULIÁ J. F. (2003): «Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español», *Ciriec – España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, abril, n. 44, pp. 231-259.

DELBECQ, A.L.; VAN DE VEN, A. y GUSTAFSON, D.H. (1975): *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*, Ed. Scott, Glenview, IL. Citado por: CAMISÓN, C. et al. (2009): « ¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, n. 2, pp. 13-38.

DEMING, W. E. (1986): *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, Ed. Cambridge, Massachusetts.

DEMING, W.E. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

DENT, S. M. (1999): *Partnering Intelligence. Creating Value for Your Business by Building Strong Alliances*, Ed. Davies-Black Publishing, Palo Alto.

DENTON, K. (1991): *Calidad en el servicio a los clientes*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

DEVESEA, M. y PALACIOS, A. (2005): «Predicciones en el nivel de satisfacción percibida por los turistas a partir de variables motivacionales y de valoración de la visita», *Tribuna de Economía*, n. 821, marzo-abril, pp. 241-255.

DIARIO OFICIAL DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1975): *Decisión del Consejo, de 25 de julio de 1977, relativa a la celebración del Convenio para la protección del mar Mediterráneo contra la contaminación, así como del Protocolo sobre la prevención de la contaminación del mar Mediterráneo causada por vertidos desde buques y aeronaves*, n. 15, vol. 2, de 19 de septiembre de 1977.

DÍAZ, F. (2004): «Territorio, paisaje y componentes naturales», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

DÍAZ, M.O (1993): «Liderazgo en tiempo coste y calidad». *VI Jornada sobre Calidad en la Industria Energética*. Asociación Española para la Calidad, Almería.

DÍAZ-MARTÍN, A. et al., (2000): «The Use of Quality Expectations to Segment a Service Market», *Journal of Services Marketing*, vol. 14, n. 2, pp. 132-146.

DOMENECH, J. (1999): «El uso y disfrute de los espacios protegidos y de interés: política forestal y de parques naturales. La protección de la biodiversidad dentro de una estrategia de desarrollo sostenible», pp. 223-243, en ALONSO OROZA, S. et al. (1999): *Política Ambiental y Desarrollo Sostenible*, Instituto de Ecología y Mercado. Papeles del Instituto.

DONAIRE J. A. y GORDI, J. (2003): «Bosque y Turismo», *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, n. 35, pp. 207-221.

DONAT, M.P. (1999): «El papel de la interpretación ambiental en el desarrollo de actividades ecoturísticas», pp. 195-210. En VINALS y BERNABÉ (1999), *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*. Universidad Politécnica de Valencia.

DOUE (2005): «Reglamento (CE) n. 1698/2005 del Consejo de 20 de septiembre de 2005 relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)», *Diario Oficial de la Unión Europea*, 21 de octubre de 2005, L 277, pp.1-40.

DRUCKER, F. P. (1974): *La gerencia de Empresas*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires.

DRUM, A. y MOORE A. (2005): *Desarrollo del Ecoturismo. Un manual para los profesionales de la conservación. Volumen I Introducción a la planificación del ecoturismo*, Ed. The Nature Conservancy, 2ª edición, Arlington, Virginia.

DUANA, D.; RODRÍGUEZ, J. S. y EDDER, C. (2011): «Ecoturismo y su impacto en el desarrollo regional en Hidalgo 2010». TURyDES, n. 10, vol. 4. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.eumed.net/rev/curydes/10/amc.pdf>>, [consultado el 30 de noviembre de 2011].

DUDLEY, N. y A. PHILLIPS. (2006): *Forests and Protected Areas: Guidance on the use of the IUCN protected area management categories. Best Practice Protected Area, Guidelines Series*, n. 12, UICN, Gland, Suiza.

DUDLEY, N. y PARISH, J. (2006): *Closing the Gap. Creating Ecologically Representative Protected Area Systems: A Guide to Conducting the Gap Assessments of Protected Area Systems for the Convention on Biological Diversity*, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, Technical Series, n. 24, Montreal.

DURBÁN, M. (2002): «Ecoturismo en el Parque Nacional del Teide», *Expotural 2002: I Jornadas Técnicas*, Madrid del 19 al 22 de septiembre de 2002.

EAGLES, P.; McCOOL, S. y HAYNES, C. (2003): *Turismo sostenible en áreas protegidas: Directrices de planificación y Gestión*, WOT, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y UICN, Unión mundial para la naturaleza.

ECO (2008): *The European Cluster Memorandum Promoting European Innovation through Clusters. An Agenda for Policy Action*, European Cluster Observatory, Iniciativa Europe INNOVA de la Comisión Europea, Documento elaborado por The High Level Advisory Group on Clusters, dirigido por Senator Pierre Laffitte, coordinado por the Center for Strategy and Competitiveness.

ECO (2010): *European Cluster Organisation Directory Q2 2010*, European Cluster Observatory - Iniciativa Europe INNOVA de la Comisión Europea, julio [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.clusterobservatory.eu>>, [consultado el 26 de septiembre de 2010]

ECPG (2010a): *Consolidated Set of Policy Recommendations on Four Themes*, Grupo Europeo de Política de Clusters (European Cluster Policy Group-ECPG), [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.proinno-europe.eu/ecpg/project-overview>>, [consultado el 1 de octubre de 2010].

ECPG (2010b): *Final Recommendations – A Call for Policy Actions*, Grupo Europeo de Política de Clusters (European Cluster Policy Group-ECPG), [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.proinno-europe.eu/ecpg/project-overview>>, [consultado el 1 de octubre de 2010].

EDITUR (1989): «La protección de los Espacios Naturales y su aportación a la oferta turística y recreativa», *Editur*, n. 1527, junio 1989, pp.71-73.

EDITUR (2007): *Por y para todos... Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020*, Ed. Editur, Madrid.

EFQM (2010): *The EFQM Excellence Model*. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx>>, [consultado el 1 de octubre de 2011]

EIGLIER, P. y LANGEARD E. (1993): *Servucción, el marketing de servicios*, Ed. McGraw-Hill, Madrid

ELÍAS, J. (2000): *Cientes contentos de verdad: Claves para comprender a clientes y usuarios*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

ENGEL, J. F. y BLACKWELL, R. D. (1982): *Consumer behaviour*, 4ª Edición, Ed. Dryden Press, New York.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D. y MINIARD, P. W. (2002): *Comportamiento del consumidor*, Ed. Paraninfo Thomson Learning, Madrid.

EOI (2001): *El medio ambiente en España: 1996-2000*, EOI Escuela de Negocios, Madrid.

EOI (2003): *Gestión de los espacios naturales: aplicación de criterios empresariales y formación para nuevos empleos*, EOI Escuela de negocios, Madrid.

ESCORSA, P. (2004): «Innovación y competitividad: experiencias en España y Europa en la construcción de sistemas regionales de innovación», pp. 143-164, en OEI (2004): *Globalización, ciencia y tecnología*. Volumen II, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) [Documento electrónico], disponible en: <www.oei.es/oeivirt/temasvol2.pdf>, [consultado el 10 de septiembre de 2010]

ESTALELLA, R. (2004): «Sostenibilidad y Turismo», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

ESTEBAN, A. (1995): «Los nuevos desarrollos turísticos en España y su efecto en la recuperación y/o promoción económica», *Papers de Turismo*, n. 17, pp. 33-44. Citado por MEDIANO SERRANO, L. (2004): *La gestión del marketing en el turismo rural*. Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid.

ESTEBAN, A. (2004): «La naturaleza en el comportamiento del consumidor turístico», *IX Congreso de la Asociación de Expertos Científicos en Turismo «El uso turístico de los espacios naturales»*, Logroño (La Rioja), 11 y 12 de noviembre de 2004.

EUROPA (2012): *Convenio de Barcelona para la protección del Mediterráneo*, [Documento electrónico], disponible en: <http://europa.eu/legislation_summaries/environment/water_protection_management/l2_2808_es.htm>, [consultado el 12 de julio de 2012].

EUROPARC (2002): *Plan de Acción para los Espacios Naturales Protegidos del Estado Español*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2002a): «Espacios Protegidos: Oportunidades para el Desarrollo Sostenible», *Actas del 8º Congreso de Espacios Naturales Protegidos ESPARC 2002*, Ronda, del 19 al 23 de Junio de 2002.

EUROPARC (2003): «Red Natura 2000, la integración de redes de conservación. Contribución a la puesta en marcha del Plan de Acción para los Espacios Naturales protegidos», *Actas del 9º Congreso de Espacios Naturales Protegidos ESPARC 2002*, Tarazona, del 2 al 16 de abril de 2003.

EUROPARC (2003a): *Anuario EUROPARC-España del estado de los espacios naturales protegidos 2002*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2004): *Anuario EUROPARC-España del estado de los espacios naturales protegidos 2003*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2004a): «III Fase del Sistema de Calidad Turística en Espacios Protegidos», *Boletín EUROPARC 17*, mayo de 2004, p.16.

EUROPARC (2005): *Manual de conceptos sobre uso público en los espacios naturales protegidos*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2005a): «Comunicar los beneficios de los Espacios Protegidos a la sociedad». *Conclusiones de las mesas redondas del 11º Congreso de Europarc-España ESPARC 2005*, Cangas del Narcea (Principado de Asturias), del 8 al 12 de Junio de 2005.

EUROPARC (2005b): «Sierra Espuña, Somiedo, Redes y la Foz del Lumbier obtienen la Q de calidad del sistema de espacios naturales protegidos», *Boletín Europarc 20*, p.5.

EUROPARC (2005c): «Producto turismo de naturaleza en espacios naturales protegidos acreditados con la Carta Europea del Turismo Sostenible», *Boletín Europarc 20*, pp. 5-6.

EUROPARC (2006): *Anuario EUROPARC-España del estado de los espacios naturales protegidos 2005*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2006a): *Procedimiento de Asignación de las Categorías de manejo UICM a los espacios naturales protegidos del estado español*, Europarc-España 2006.

EUROPARC (2008): *Anuario EUROPARC-España del estado de los espacios naturales protegidos 2007*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2008a): *Planificar para gestionar los espacios naturales protegidos*. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2009): *Un siglo de parques nacionales, Historia y Futuro de los parques nacionales*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2009a): *Programa de Trabajo para las áreas protegidas 2009-2013*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2010): *Anuario EUROPARC-España del estado de los espacios naturales protegidos 2009*, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPARC (2012): *Anuario 2011, del estado de las áreas protegidas en España* Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

EUROPE INNOVA (2010a): *Cluster Cooperation Overview*, [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.europe-innova.eu/web/guest/cluster-cooperation/overview>>, [consultado el 20-12-2010].

EUROPE INNOVA (2010b): *Cluster Innovation Platform Overview*, [Documento electrónico], disponible en la web oficial de Europe INNOVA: <<http://www.europe-innova.eu/web/guest/cluster-cooperation/cluster-innovation-platform>>, [consultado el 20 de diciembre 2010].

EVANS, J. R. y LINDSAY, W. M. (2008): *Managing for Quality and Performance Excellence*, Ed. Thomson / South-Western, United States of America, 2007.

FAGETTI, C.D. (2001): *Turismo de naturaleza: una opción para la conservación y el desarrollo sustentable en establecimientos rurales de la reserva de biosfera bañados del este*, Tesis de Maestría de la Universidad Internacional de Andalucía. Serie Documentos de Trabajo, n. 33, Rocha, Uruguay.

FARRA, F. (2002): «Parque Natural y turismo de masas, ¿compatibilidad? Estudio de las relaciones entre el Parque Natural de la Mata y La Estación Balnearia de Torre Vieja», *Investigaciones Geográficas*, n. 29, pp. 39-56.

FARREL, B. H. y TWINING-WARD, L. (2004): «Un nuevo concepto del turismo», *Annals of Tourism Research* (en español), vol. 6, n. 1, pp. 69-90.

FEIGENBAUM, A. V. (1951): *Quality Control: Principles, Practice, and Administration*, Ed. McGraw-Hill, New-York.

FERNÁNDEZ, A. e INIESTA, A. (1999): «Caracterización de la Oferta y Demanda en Ecoturismo», pp. 61-79, en VIÑALS, M.J. y BERNABÉ, A. (1999), *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*. Universidad Politécnica de Valencia.

FERNANDEZ, A. S. et al. (2008): «Mesurer la coopération: des enjeux méthodologiques», *En management, chercheurs et praticiens partagent-ils leurs connaissances? Pour une fertilisation croisée des modèles théoriques et des pratiques managériales*, Actas del Congrès du réseau des IAE, Lille, 10-12 septembre. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.iae.univ-lille1.fr/congres/reseauiae2008/actes-recherche.php#>>, [consultado el 10 de diciembre de 2010].

FERNÁNDEZ, A. y VILLARÁN, A. (2002): «Un modelo de calidad para empresas del sector turístico», *IV Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TuriTec 2002*, 23-25 de octubre, Universidad de Málaga.

FERNÁNDEZ, S. CÓRDOBA, A. y CORDERO, M. (2002): *Estadística descriptiva*, 2ª edición, Ed. ESIC, Madrid.

FERRÁN, M. (2001): *SPSS para Windows. Análisis estadístico*, Ed. Osborne McGraw-Hill, Madrid.

FERRELL, O. C., Y HARTLINE, M. D. (2006): *Estrategia de Marketing*, Ed. Thomson, México D.F., 2006.

FERRERO, M.I. (2004): «Turismo y Medio Ambiente», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

FLOGNFELDT, T. (1997): «Attraction visitors to a one-season area», *28th Annual Conference Proceedings: Travel Research Round-Up: Branding the Travel Markets*, Travel and Tourism Research Association, Norfolk, Virginia, USA, 15-17 junio de 1997.

FLORES, D. (2007): *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*, Tesis doctoral, Universidad de Huelva

FLORES, D. (2008): «Segmentación del turismo en parques naturales como estrategia de competitividad. Un análisis comparado en Andalucía», *Papers de Turisme*, n. 43-44, pp. 69-81.

FLORES, D. (2010): «Factores de competitividad turística sostenible de los espacios naturales protegidos», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa*, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 167-199, Universidad Jaume I.

FLORIDO, G. y LOZANO, P. J. (2005): «Las figuras de protección de los espacios naturales en las comunidades autónomas españolas: una puesta al día», *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, n. 40, pp.57-81.

FONT, X. y HARRIS, C. (2004): «El Replanteamiento de los estándares desde lo verde a lo sostenible», *Annals of Tourism Research en español*, vol. 6, n.2, pp. 298-322.

FORONDA, C. y GARCÍA, A. M. (2009): «La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados». *Cuadernos de Turismo*, n. 23; pp. 89-110 Universidad de Murcia.

FRAJ, E., MARTÍNEZ, E. y MATUTE, J. (2011): «Marketing y medio ambiente: Una aproximación a la situación de la industria española», *Universia Business View*, n. 31, tercer trimestre 2011, pp. 156-183.

FROCHOT, I. (2004): «An Investigation into the influence of the benefits sought by visitors on their quality evaluation of historic houses' service provision», *Journal of Vacation Marketing*, n. 10, junio, pp. 223-237.

FUERTES, A (1986): *Análisis de las características y motivaciones de los visitantes del Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares*. Consejería de Agricultura y Ganadería, Dirección General del Medio Rural, Madrid.

GALÍ, N. y DONAIRE, J. A. (2004): «El análisis del comportamiento de los visitantes en los espacios naturales a partir del diseño de un grafo valorizado», *IX Congreso de la Asociación de Expertos Científicos en Turismo* «El uso turístico de los espacios naturales», Logroño (La Rioja), 11 y 12 de noviembre de 2004.

GALLARZA, M. G. y GIL, I. (2006): «Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour», *Tourism Management*, n. 27, pp. 437-452.

GALLEGO, L. P. y JULIÁ, J. F. (2003): «Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español», *Ciriec – España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 44, pp. 231-259.

GARCÍA J. y SAMPEDRO, Y. (2006): «Un viaje por la educación ambiental en España Una visita a algunas de las iniciativas promovidas desde la Administración general y autonómica tras la publicación del Libro Blanco», *Centro Nacional de Educación Ambiental (CENEAM)*, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

GARCÍA, I. (2001): *CRM, Gestión de la Relación con los Clientes*, Ed. FC, Madrid.

GARCÍA, J. (2000): «La Gestión de la Calidad del Servicio», pp. 427-505. En LÓPEZ, I. y FERNÁNDEZ, A. (coordinadores) (2000): *Técnicas para mejorar la Gestión Empresarial*, Ed. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.

GARCÍA, O. A. (2010): «Corresponsabilidad en la planificación y gestión turística sostenible de los espacios naturales protegidos», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa*, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 117-132, Universidad Jaume I.

GARCÍA, P. J. (2007): *Desarrollo sostenible y turismo: análisis del régimen jurídico medio-ambiental de la legislación turística española*, Ed. Thomson-Aranzadi, Cizur Menor (Navarra).

GARCÍA, R.; ARENAS, J. y ESPASANDÍN, F. (2001): «Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas», en *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Málaga 26, 27 y 28 de septiembre, Ed. ESIC, Madrid.

GARVIN, D. A. (1988): *Managing Quality: The strategic and Competitive Edge*, Ed. The Free Press, New York.

GIESE, J.L. y COTE, J.A. (2000): «Defining consumer satisfaction», *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2000, n. 1, [documento electrónico], disponible en: <<http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>>, [consultado el 10 de diciembre de 2010]

GIL, I., et al. (2005): «Encuentro de Servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n. 15, pp. 47-72.

GIMENO, J. y RUIZ-OLALLA, M. C. (2001): «Utilidad de los cuestionarios como indicadores para la medición de la calidad del servicio: un análisis empírico», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXX, n. 110, pp. 1137-1166, octubre-diciembre.

GÓMEZ, D. (2002): *Evaluación de impacto ambiental: Un instrumento preventivo para la gestión ambiental*, Ed. Mundi-Prensa, 2002, Barcelona.

GÓMEZ-LIMÓN, J. (2011): «La Carta Europea de turismo sostenible». *Jornada El Club de producto de Ecoturismo para empresas y parques adheridos a la CETS*. Sevilla, 5 de abril de 2011, Oficina Técnica de Europarc-España.

GÓMEZ-LIMÓN, J. (1997): «El Estado actual en relación al turismo y uso público en los espacios naturales protegidos», pp 9-13, en FEDERACIÓN DE PARQUES NATURALES Y NACIONALES DE EUROPA (1996), *Seminario sobre Turismo Uso Público y Atención a los Visitantes en Espacios Naturales Protegidos*, Madrid-Andalucía, del 20 noviembre al 3 de diciembre de 1996, Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

GÓMEZ-LIMÓN, J. (2010): «Gestión de visitantes en espacios naturales protegidos», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa*, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 51-66, Universidad Jaume I.

GÓMEZ-LIMÓN, J., DE LUCIO, J. V. y MÚGICA, M. (2000): *De la declaración a la gestión activa: Los Espacios Naturales Protegidos del Estado Español en el umbral del siglo XXI*. Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, Madrid.

GÓMEZ-LIMÓN, J., DE LUCIO, J.V. y MÚGICA, M. (1996): *Estudio del uso y valoración del Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares (Madrid) mediante el método del coste del viaje*, pp. 105-124, en AZQUETA, D. y PÉREZ, L (Coordinadores) (1996): *Gestión de Espacios Naturales. La demanda de servicios recreativos*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

GONZÁLEZ, J. J. y SERRANO, E. (2008): «La valoración del patrimonio geomorfológico en Espacios Naturales Protegidos. Su aplicación la Parque Nacional de los Picos de Europa», *Boletín de la Asociación Española de Geógrafos*, n. 47, pp. 175-194.

GONZÁLEZ, M. (2003): «El territorio protegido en las Comunidades Autónomas», *Revista Galega de Economía*, vol. 12, n. 2, pp. 1-20.

- GONZÁLEZ, R. (2004): «La normalización entendida como símbolo de calidad», *Editur*, n. 2291/2292, p.30.
- GONZÁLEZ-CAPITEL, E. (1991): «Efectos del Turismo sobre los Espacios Naturales Protegidos», *Jornadas sobre Medio Ambiente y Empleo*, Barcelona 25 y 26 de abril de 1991.
- GOSSO, F. (2008): *Hiper Satisfacción del Cliente*, Ed. Panorama, México D.F.
- GRANDE, I. (2005): *Marketing de los servicios*, Ed. Esic, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1978): «A Service-Oriented Approach to Marketing of Services», *European Journal of Marketing*, n. 12, pp. 588-601.
- GRÖNROOS, C. (1984): «A Service Quality Model and Its Marketing Implications», *European Journal of Marketing*, n. 18, pp. 36-44.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*, Ed. Lexington Books, New York.
- GROOCH (1986): *The Chain of Quality: Market Dominance Through Product Superiority*, Ed. John Wiley & Sons Inc, New York.
- GRUBER, G. y BENAYAS, J. (2000): «Diagnóstico de los planes de uso público en los Espacios Naturales Protegidos», *Seminario sobre La investigación y el seguimiento en los Espacios Naturales del siglo XXI*, Castillo de Montesquiú, abril 6-7 de 2000.
- GUTIÉRREZ, S. y RUBIO, M. (2009): «El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas», *Cuadernos de Turismo*, n. 23, pp. 129-147, Universidad de Murcia
- HALSTEAD, D. (1989): «Expectations and disconfirmation beliefs as predictors of consumer satisfaction repurchase intention, and complaining behaviour: an empirical study», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n. 2, pp. 17-21. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.
- HARRINTON, H.J. (1990): *El Coste de la Mala Calidad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- HENDRICKS, K.B. y SHINGHAL, V.R (1997): «Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards», *Management Science* 43, n. 9, pp. 1258-1274.
- HENDRICKSON, R.J. (1971): «Let's forget about Quality. Let's go for profit». *Quality Management & Engineering*, March, pp. 20-21.
- HEUNG, V. C. S. (2000): «Satisfaction Levels of Mainland Chinese Travellers with Hong Kong Hotel Services», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, n. 5, pp. 308-315.
- HIGÓN, F. (2004): «Instrumentos fiscales y destinos turísticos sostenibles», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004. Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.
- HOROVITZ, J. (1993): *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. Ed. McGraw-Hill, Monterrey, México.
- HOROVITZ, J. (2000): *Los siete secretos del servicio al Cliente*. Ed. Pearson Educación, Madrid.
- HOROVITZ, J. (2005): *Los secretos del servicio al Cliente: Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*, Ed. Pearson Educación, Madrid.
- HOROVITZ, J. y JURGENS, M. (1993): *La Satisfacción total del cliente: La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- HOWARD, J. y SHETH, J.N. (1969): *The theory of buyer behaviour*, pp. 145, Wiley and Sons, New York.
- HOWLAND, G. (1988): «A renaissance in quality», *Executive Excellence*, septiembre 1988, pp. 9-10.

HUETE, L. M. (1994): «Factores que determinan la calidad del servicio», *Harvard Deusto Business Review*, n. 64, junio 1994, pp.76-87.

HUETE, L. M. (1997): *Servicios & Beneficios*, Ed. Deusto, Barcelona.

HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H., (1995): «Principles for promoting clusters & Networks of SMEs», *The Small and Medium Enterprises Branch of the United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO/ONUDI) n. 1, octubre, Nueva York. [Documento electrónico], disponible en: <https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/SME_Cluster/Humphrey.pdf>, [consultado en 25 de enero de 2012]

HUNT, H. (1991): «Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior». *Journal of Social Issues*, n. 47 pp. 107-117. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

HUNT, H. K. (1977). «CS/D Overview and Future Research Directions», pp. 455-488. En HUNT H. K. (eds.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Ed. Cambridge M.A., Marketing Science Institute.

IBRAHIM, E. E. y GILL, J. (2005): «A Positioning strategy for a tourist destination based on analysis customers' perceptions and satisfactions», *Marketing Intelligence and Planning*, n. 23, pp. 172-188.

IGLESIAS, V., et al., (2002): «Las Actitudes ante el Servicio y su influencia en la evaluación de la calidad: Una aplicación a la Inspección Técnica de Vehículos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, septiembre, pp. 447-468.

IGNACIO, E. (2007): *Validación de un modelo para medir la calidad asistencial en los hospitales*, Tesis Doctoral, Universidad de Cadiz.

INE (2007): «Medio ambiente y desarrollo sostenible», *Cifras INE. Boletín informativo del INE*, N. 2/2007, Madrid. [Documento electrónico], disponible en <http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259925151794&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis>, [consultado el 23 de marzo de 2009].

INE (2009): «Cuenta Satélite del Turismo de España: Serie 2000–2008», Notas de prensa, 21 de diciembre, [Documento electrónico], disponible en <<http://www.ine.es/prensa/np583.pdf>> [Consultado el 30 de marzo de 2011].

INE (2009): «Cuenta Satélite del Turismo de España: Serie 2000–2008, *Notas de prensa*, 21 de diciembre [Documento electrónico] disponible en: <www.ine.es>.

INE (2009a): «Desarrollo sostenible. España y la Unión Europea», *Cifras INE. Boletín informativo del INE*, n. 9/2009, Madrid. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.ine.es/revistas/cifraine/0909.pdf>>, [consultado el 30 de mayo de 2011].

INE (2009b): *INE. Desarrollo sostenible 2008*, Instituto Nacional de Estadística (INE), Madrid. [Documento electrónico], disponible en: <http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259925151794&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis>, [consultado el 30 de mayo de 2011].

INE (2010): «Contabilidad Regional de España. Base 2000. Producto Interior Bruto regional Año 2009. Primera estimación», *Notas de prensa*, 23 de marzo. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.ine.es/prensa/np590.pdf>>, [consultado el 30 de mayo de 2010].

INE (2011): «Encuesta de ocupación hotelera de los años 2000 y 2010». [Documento electrónico], disponible en <[www.ine.es](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inbase&L=>)>, <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inbase&L=>>, [Consultado el 30 de noviembre de 2011].

INE (2012): *Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2010*, INEBASE, Instituto Nacional de Estadística (INE) [Documento electrónico], disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/p011/2010/&file=pcaxis>, [consultado el 30-5-2011].

INIESTA, P (2001): Parques Nacionales: crónica bibliográfica de su régimen jurídico, *Observatorio Medioambiental*, n. 4, pp. 407-414.

ÍÑIGO, A. et al. (2010). Directrices para la redacción de Planes de Gestión de la Red Natura 2000 y medidas especiales a llevar a cabo en las ZEPA, Ed. SEO/BirdLife, Madrid.

IRISO, A. (1997): «Ecoturismo, Turismo de Naturaleza», *La Actividad Turística Española en 1996*, pp. 451-471, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de la calidad?, la modalidad japonesa*, Ed. Norma, Bogotá.

ISO, (1986): The ISO 8042 «Quality Vocabulary», International Organization for Standardization, Ginebra, 1986.

ISO, (2009): *The ISO Survey-2008*. International Organization for Standardization, Ginebra, 2009.

ITE (2011): *Manual del Producto Turístico Reserva Mundial de la Biosfera La Palma. Club de Producto Reservas de Biosfera Españolas*, Instituto de Turismo de España.

JAQUENOD, S. (2004): *Guía práctica para el estudio del derecho ambiental*, Ed. Dykinson, S.L., Madrid, 2004.

JUAN DE, J. M. (1995): «Espacios Naturales de lujo», *Hostelera y Turística*, n. 492, pp. 14-18.

JUAN DE, J. M. (1999): «La promoción y la comercialización del turismo de naturaleza y del turismo rural», pp. 83-101, en VIÑALS, J.M. y Bernabé, A. (1999), *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

JUN, S. et al., (2001): «The Relative Influence of Affective Experience on Consumer Satisfaction Under Positive Versus Negative Discrepancies», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol.14, pp.141-153.

JURAN, J. M. (1951): *Quality Control Handbook*, Ed. McGraw-Hill, New York.

JURAN, J. M. (1988): *Juran on Planning for Quality*, Ed. The Free Press, New York.

JURAN, J. M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

JURAN, J. M. (1992): *Juran on Quality by Design*, Ed. Macmillan, New York.

JURAN, J. M. y GRYNAN, F. M. (1993): *Manual de control de calidad*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

KELLER, P. (1997): «Quality Management in tourism: areas of inquiry», *International Association of Scientific Experts in Tourism*, Ed. Aiest, vol. 39, pp.7-14.

KHAN, M. M. (1997): «An examination of relationship between service quality expectations of ecotourists and their environmental attitude and behaviour, travel motivation, and value dimension», *28th Annual Conference Proceedings: Travel Research Round-Up: Branding the Travel Markets*, Travel and Tourism Research Association, Norfolk, Virginia, USA, 15-17 junio de 1997.

KIDO, A. (2004): *Protected Areas, Ecotourism, and Gateway Communities: Economic Analysis of the Monarch Butterfly Sanctuary, Michoacan, Mexico*, Tesis Doctoral, Colorado State University

KINDWELL, J. L. (1971): «3 step plan to Quality profitability». *Quality Management & Engineering*, november, p.20-22.

KOTLER, P. (1991): *Marketing Management- Analysis, Planning Implementation and Control*, Ed. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs NJ.

- KOTLER, P. *et al.* (2000): *Dirección de Marketing Turístico*, Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (1989): *Principles of Marketing*, 4ª edición, Ed. Prentice Hall, Madrid. Citado por: SETÓ, D. (2004): *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, Ed. Esic, Madrid.
- KOTLER, P. y KELLER K.L. (2006): *Dirección de Marketing*, 12ª edición, Ed. Pearson Educación, México D.F.
- KOTLER, P., BLOOM, P. y HAYES, T. (2004): *El Marketing de Servicios Profesionales*, Ed. Paidós.
- KOTLER, P. *et al.* (2009): *Marketing Management*, Ed. Pearson Education, Londres, 2009.
- LABARBERA, P. y MAZURSKI, D. (1983): «A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process», *Journal of Marketing Research*, n. 20, pp. 393-404. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.
- LADKING, A. y MARTINEZ, A. (2002): «Collaborative Tourism Planning: a Case study of Cusco, Peru», *Current Issues in Tourism*, vol. 5, n. 2, pp. 71-93.
- LAGROSEN, S. y LAGROSEN, Y. (2006): «A Dive Into the Depths of Quality Management», *European Business Review*, n.2, pp. 84-96.
- LAGUNA, M. (2000): *La Calidad en los Servicios: una aplicación empírica al producto hotelero*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- LAMB, J.C; HAIR J.J. y Mc DANIEL, C. (2006): *Marketing*. 8ª edición. Ed. Thompson, Estados Unidos, 2006.
- LAMBIN, J.J. (2003): *Marketing estratégico*, ed. ESIC. Madrid.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*, Ed. Ariel, Barcelona.
- LANQUAR, R. (2001): *Marketing turístico*, Ed. Ariel Turismo, Barcelona.
- LANQUAR, R. (2001): *Marketing turístico: de lo global a lo local*, Ed. Ariel, Barcelona.
- LARREA, P. (1991): *Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia*, Ed. Díaz de Santos.
- LARREA, P. (1991a): «El coste de la no calidad», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLVI, n. 143. Agosto. pp. 233-249.
- LATOUR, S. y PEAT, N. (1979): «Conceptual and Methodological issues in consumer satisfaction research», *Advances in Consumer Research*, vol. 6, pp. 431-437.
- LEIFTMANN, J. (1998): «Options for Managing Protected Areas: Lessons for International Experience», *Journal of Environmental Planning and Management*, pp.129-143. Citado por KIDO, A. (2004): *Protected Areas, Ecotourism, and Gateway Communities: Economic Analysis of the Monarch Butterfly Sanctuary, Michoacan, Mexico*, Tesis Doctoral, Colorado State University.
- LEPPARD, J. y MOLYNEUX, L. (2003): *Como mejorar su servicio al cliente*, Ed. Gestión 2000, Madrid.
- LEYNAUD, E (1981): *Le comportement du public dans les zones protégées*. Bruxelles, Conseil de l'Europe.
- LICKORISH, L. J. y JENKINS, C. L. (2000): *Una introducción al turismo*, Ed. Síntesis, Madrid.
- LILJANDER, V. y MATTSSON, J. (2002): «Impact of Customer Preconsumption Mood on the Evaluation of Employee Behavior in Service Encounters», *Psychology and Marketing*, 19/10, octubre, pp. 837-860.
- LIM, T. E. y STEPHENSON, A. R. (1993): «Quality Costs: Not a good description». *Quality Forum*, vol.19, n.2, pp. 67-70.

LLISTERRI, J. J. (2000): «Competitividad y desarrollo económico local. Nuevas oportunidades operativas», Documento de Discusión, Banco Interamericano de Desarrollo.

LLORENS, F. J. (1996): «Una evaluación de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y actitudes del cliente», *Esic Market*, n. 93, pp. 121-132.

LLORENS, F. J. y FUENTES M. M. (2005): *Gestión de la Calidad Empresarial. Fundamentos e implantación*, Ed. Pirámide, Madrid.

LÓPEZ, D. (2010): «Turismo y gestión de espacios protegidos. XXII Congreso Internacional de turismo Universidad y Empresa, 2009, Presentación». *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa*, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 17-50, Universidad Jaume I.

LÓPEZ, J. M. y LOPEZ, L. M. (2007): «La capacidad de carga psicológica del turista como indicador del turismo sostenible», *Boletín económico del ICE*, n. 2911, pp. 25-35.

LÓPEZ, S. (2006): *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*, Ed. Ideaspropias, Vigo.

LUQUE, A. M. (2003): «La evaluación del medio para la práctica de actividades turístico-deportivas en la naturaleza», *Cuadernos de Turismo*, n. 12, pp. 131-149.

MADRID NETWORK (2010): *Qué es un cluster*, Web oficial de Madrid Network [Documento electrónico], disponible en: <http://www.madridnetwork.org/red/que_es_cluster>, [consultado el 20 de septiembre de 2010].

MANGANO, E., (2007): *El turismo en los espacios naturales protegidos. Análisis de los objetos de consumo turístico y del comportamiento de los turistas en los parques naturales de Liguria*, Tesis Doctoral, Universidad de Gerona.

MANGET, J.; ROCHE, C.; MÜNNICH, F. (2009): «Capturing the Green Advantage for Consumer Companies», Boston Consulting Group, [Documento electrónico], disponible en: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_sustainability_capturing_green_advantage_for_consumer_companies/>, [consultado en Marzo de 2012].

MANNING, E., *et al* (2003): «Visitor perceptions of recreation-related resource impacts», pp. 259-271, en BUCKLEY, R. (2003): *Environmental impacts of ecotourism*, Ed. Cabi, London.

MANNING, R. E., y FREIMUND, W. A. (2004): «Use of visual research methods to Measure Standards of Quality for Parks and Outdoor Recreation», *Journal of Leisure Research*, vol. 36, n. 4, pp. 557-579.

MANO, H. y OLIVER, R. L. (1993): «Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction». *Journal of Consumer Research*, n. 20, pp. 451-466. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

MARCHENA, M *et al*. (1992): *Ocio y turismo en los parques naturales andaluces*, Dirección General de Turismo, Sevilla.

MARCOS DE, J. (2004): «Impactos en sistemas naturales frágiles», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

MARM (2010): «Red Natura 2000. Análisis y Prospectiva» *Serie Medio Ambiente*, n.3, Subdirección General de Análisis, Prospectiva y Coordinación, Subsecretaría. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

MARM (2011): *Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017*, Secretaría General Técnica, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

- MARM (2012): *Convenio OSPAR, para la protección del medio ambiente marino del Atlántico nordeste*. [Documento electrónico], disponible en: <http://www.magrama.gob.es/es/costas/temas/proteccion-del-medio-marino/convenios-internacionales/convenio_ospar.aspx>, [consultado el 10 de julio de 2012]
- MARTÍN, D. (1999) «Objetivos de la Calidad», *Nexotur*, n. 164, p. 2.
- MARTÍN, D. (1999a) «Objetivos de la Calidad II», *Nexotur*, n. 165, pp. 2.
- MARTÍN, I (2005): «La Calidad en las Empresas Turísticas», *La Actividad Turística en 2004*, pp. 153-165, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.
- MARTÍN, M. (2008): «Los Filtros Verdes aprovechan la capacidad de depuración de los humedales. El Sistema de Filtros Verdes del Tancat de la Pipa», *Revista Ambienta*, n. 83, 2008, pp. 53-56.
- MARTÍN-CRESPO (2004): «El turismo sostenible en el Convenio sobre la Diversidad Biológica», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.
- MARTÍNEZ, E. (2002): «Los Instrumentos de Ordenación de los usos turísticos en los espacios sometidos a un régimen especial de protección ambiental». *V Congreso de Turismo Universidad y Empresa: La Calidad Integral del Turismo*. Valencia 23-25 abril de 2002.
- MARTÍNEZ, M. (1999): *Ciencia y marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales*, Ed. ESIC, Madrid.
- MARTÍNEZ-TUR, V., et al (2000): «Calidad de servicio y satisfacción de los clientes: un estudio en establecimientos turísticos», *Estudios sobre Consumo*, n. 55, pp. 29-41, Ministerio de Sanidad y Consumo.
- MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J. M., y RAMOS, J. (2001): *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*, Ed. Síntesis.
- MASTRANGELO, A. (2009): «Usos locales de las certificaciones globales: calidad, medio ambiente y trabajo seguro en forestación», *Revista IDEAS*, vol. 3, n. 1, pp. 115-132.
- MATA, R. (2008): «El paisaje, patrimonio y recurso para el desarrollo territorial sostenible. Conocimiento y acción pública», *Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura*, n. 729, pp. 155-172.
- MCCRACKEN, M. y KAYNAK, H. (1996): «An empirical investigation of the relationship between Quality and productivity». *Quality Management Journal*, vol.3, n.2, pp.36-51.
- MCDONALD, J. (1992): «Reason for Failure», *The TQM Magazine*, August, pp. 234- 240.
- McINTYRE, N., y ROGGENBUCK, J. W. (1998): «Nature/Person Transactions During An Outdoor Adventure Experience: a Multi-Phasic Analysis», *Journal of Leisure Research*, vol. 30, n. 4, pp. 401-422.
- MEDIANO, L. (2004): *La Gestión del Marketing en el turismo rural*. Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- MEDINA, D. R. (1996): *Factores determinantes del éxito en las relaciones interorganizativas: una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viajes en el mercado americano*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- MEDINA, R. D. (2001): *Las dimensiones y los determinantes del control en las relaciones interorganizativas: una aplicación empírica a las relaciones entre los turoperadores europeos y las empresas de alojamiento*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- MEDINA, U. (2010): *Gestión financiera de actividades turísticas*, Ed. Pirámide, Madrid.

MEDLIK, S. y MIDDLETON, V. (1973): «Product Formulation in Tourism», *Tourism and Marketing*, XIII Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos de Turismo (AIENT), Berna.

MENDOZA, M. I., ORGAMBÍDEZ, A. y CARRASCO A.M. (2010): «Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva», *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*, n. 2, vol. 8, pp.351-361.

MENVIELLE, L. (2010): «Pôle d'excellence et tourisme médical: des synergies de chaînes de valeur pour se démarquer au niveau concurrentiel mondial», pp. 329-359, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

MERK2 (2005): Como gestionar la fidelidad del cliente. [Documento electrónico], disponible en: < <http://www.merk2.com/index.php/articulos/67-como-gestionar-la-fidelidad-del-cliente>>, [consultado el 10 de octubre de 2011].

MICHAEL, E. J. (dir.) (2007): *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*, Advances in Tourism Research Series, Ed. Elsevier, Oxford.

MIDDLETON, V. (1995): *Marketing in travel and tourism*, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

MIDDLETON, V. T. C. (1995): *Marketing in travel and tourism*, 2ª edición, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

MILLÁN, M. (2001): «Interrelación entre la Actividad Turística y los Espacios Naturales Protegidos». *Cuadernos de Turismo*, n. 7, pp.93-110.

MIRANDA F. J., CHAMORRO A. y RUBIO S. (2007): *Introducción a la Gestión de la Calidad*, Ed. Delta Publicaciones, Madrid.

MITXEO, J; IDÍGORAS, I. y VICENTE, A. (2004): «Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco», *Cuadernos de Gestión*, vol. 4, n. 1, pp. 55-67.

MITYC (2006): *Informe del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) 2005. Sectores y Políticas*. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.mityc.es/es-ES/Servicios/IndicadoresE/Informes/>>, [consultado el 25 de marzo de 2008].

MOLINA, C. F. (2009): «El turismo sostenible como factor de desarrollo económico en el marco de la Unión Europea», *Anuario de la Facultad de Derecho*, pp.441-476, Universidad de Alcalá II.

MOLINA-MORALES, F. X. y MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. (2007): «Over-embeddedness and under-exploration issues in cohesive Networks: an application to territorial clusters», pp. 176-197, en SURINACH, J.; MORENO, R. y VAYÁ, E. (editores): *Knowledge Externalities, Innovation Clusters and Regional Development*, Series New Horizons in Regional Science, Ed. Edward Elgar Publishing, Cheltenham (Reino Unido).

MONTEIRO, S.M. (2004): «Calidad de servicios ecoturísticos en áreas de protección ambiental. El caso de Jericoacoara-Ceará, Brasil», *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 13, n. 1 y 2, enero-abril, pp.111-127.

MONTES, C. (2008): «¿Están preparadas las áreas protegidas españolas para los retos del cambio global?». *XIV Congreso de EUROPARC-España*, Baiona, Pontevedra, 18-22 de junio de 2008.

MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, julio, pp. 20-38.

MOTISKA, P. J. Y SHILLIF, K. A. (1990): «Ten precepts of Quality». *Quality Progress*, vol.23, n.2, pp.27-31.

MÚGICA, M. (1994): «Modelos de demanda paisajística y uso recreativo de los espacios naturales», *Serie de documentos n. 16*, Centro de Investigación de Espacios Naturales Protegidos Fernando González Bernáldez.

MÚGICA, M. *et al.* (2001): «Situación actual de la interacción entre la investigación y la gestión de los espacios naturales protegidos del Estado español», *Congreso sobre La Investigación y el Seguimiento en los Espacios Naturales Protegidos del siglo XXI*, Castillo de Montesquieu, Barcelona.

MÚGICA, M. y DE LUCIO, J. V. (1992): «Tipología de visitantes que acuden a parques nacionales», *Quercus* n. 78, pp. 34-39.

MÚGICA, M.; ZAMORA, F.; y DE LUCIO, J. V. (1992): «Uso recreativo de los Espacios Naturales Protegidos de la Comunidad de Madrid», *Serie de documentos n. 10*, Centro de Investigación de Espacios Naturales Protegidos Fernando González Bernáldez.

MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ, A. I. (2003): *Marketing estratégico: teoría y casos*, Ed. Pirámide, Madrid.

MUÑOZ, F. (2007): *El turismo explicado con claridad*, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales (Edición electrónica gratuita) [Documento electrónico], disponible en: <www.eumed.net/libros/2007c/>, [consultado el 10 de marzo de 2010].

MUÑOZ, J. C. (2006): *Turismo y Sostenibilidad en Espacios Naturales Protegidos: La Carta Europea del Turismo Sostenible en la zona volcánica de la Garrotxa y el Plan de Desarrollo Sostenible en Cabo de Gata-Níjar*, Tesis doctoral, Universidad de Gerona.

MUÑOZ, J. C. (2008a): «El turismo en los Espacios Naturales Protegidos Españoles, algo más que una moda reciente», *Boletín de la A.G.E.* n. 46, pp. 291-304.

MUÑOZ, M. (2008): *Evaluación y Financiación del uso público en Espacios Naturales Protegidos. El caso de la Red Española de Parques Nacionales*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

MUÑOZ, M. y BENAYAS, J. (2007): «Nuevos retos y oportunidades para la financiación de los servicios de uso público en los espacios naturales protegidos», *Ecosistemas*, n. 16, pp. 125-136.

NALEBUFF, B. J. y BRANDENBURGER, A. M. (1997): *Coopetición*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

NAVARRO, A. (2000): «Los Espacios naturales protegidos de la Comunidad de Madrid: entre la ecología y la economía», *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, n. 20, pp. 465-477.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B y SPENCER, T. (2006): «Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience», *Tourism Management*, n. 27, pp. 1141-1152.

NOVO, M. (2009): «La educación ambiental, una genuina educación para el desarrollo sostenible» *Revista de Educación*, n. extraordinario 2009, pp. 195-217.

NOWAK, L. y WASHBURN, J. H. (1998): «Antecedents to Client Satisfaction in Business Service», *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, n. 6, pp.441-452.

OAPN, (2008): *Informe de situación de la Red de Parques Nacionales*. Ed. OAPN. MARM, Madrid.

OAPN, (2010): *Memoria de la Red de Parques Nacionales, 2010*. Ed. OAPN. MARM, Madrid.

OAPN, (2011): *Organismo Autónomo de Parques Nacionales, La red de Parques nacionales* [Documento electrónico], disponible en: <http://reddeparquesnacionales.mma.es/parques/org_auto/red_ppnn/index.htm>, [visitado el 30 de noviembre de 2011].

OAPN, (2011a): *La Red de Parques Nacionales en la sociedad. Estudio explicativo sobre la percepción social de la Red de Parques Nacionales*, Ed. OAPN, MARM, Madrid.

OAPN, (2012): Afluencia de visitantes a los Parques Nacionales en 2011. *Boletín de la Red de Parques Nacionales*, n. 20, Marzo-Abril 2012, pp. 8

OCDE (2007): *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*, OCDE, París.

OH, H. y PARKS, S. C. (1997): «Customer satisfaction and quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry». *Hospitality Research Journal*, n. 20, pp. 35-64. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OLIVER, R. L. (1980): «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision», *Journal of Marketing Research*, n. 17, pp. 460-469. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OLIVER, R. L. (1981): «Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings». *Journal of Retailing*, n. 57, pp. 25-48. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OLIVER, R. L. (1993): «Cognitive, affective, attribute bases of the satisfaction response». *Journal of Consumer Research*, n. 20, pp. 418-430. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OLIVER, R. L. y SWAN, J. (1989): «Equity and Ddisconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction». *Journal of Consumer Research* n. 16, pp. 372-383. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OLIVER, R. L. y SWAN, J. (1989a): «Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach». *Journal of Marketing* n. 53, pp. 21-35. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OLIVER, R. L.; RUST, R. T. y VARKI, S. (1997): «Customer delight: foundations, findings, and managerial insight». *Journal of Retailing*, n. 73, pp. 311-336. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

OMT (1994): *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*, Informes estadísticos serie M, n. 83, Naciones Unidas, Nueva York.

OMT (1998): *Introducción al turismo*, Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

OMT (2000): *Desarrollo sostenible del turismo: una compilación buenas prácticas*, Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid. Citado por: GARCÍA, P. J. (2007): *Desarrollo sostenible y turismo: análisis del régimen jurídico medio-ambiental de la legislación turística española*, Ed. Thomson-Aranzadi, Cizur Menor (Navarra).

OMT (2000a): *Public-Private Tourism Competitiveness. Enhancing Tourism Competitiveness*, Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

OMT (2002): *El mercado Español del Ecoturismo*. Organización Mundial del Turismo, Informe especial n. 14, febrero 2002.

OMT (2002): *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Chaire de Tourisme UQUAM y Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

OMT (2002): *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Chaire de Tourisme UQUAM y Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

OMT (2004): *Resultados de la cuarta reunión del comité de Desarrollo Sostenible del Turismo*. 1-3 de marzo. Tailandia. [Documento electrónico], disponible en <www.world-tourism.org>, [consultado el 30 de julio de 2012].

OMT (2012): El turismo puede contribuir a los tres pilares de la sostenibilidad (PR), *UNWTO News*, n. 6, PRPR12041, [Documento electrónico], disponible en: <<http://media.unwto.org/es/newsletter/2012-06-26/unwto-news-6>>, [consultado el 30 de julio de 2012].

ONU (1987): *Nuestro futuro común*, Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Naciones Unidas, [Documento electrónico], disponible en:

<<http://www.un.org/Depts/dhl/spanish/resguids/specenvsp.htm>>, [consultado el 6 de agosto de 2010].

ONU (1992): *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, Naciones Unidas, Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development. [Documento electrónico], disponible en: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/res_riodecl.shtml>, [consultado el 6 de agosto de 2010].

ONU (2012a): «¿Qué es RÍO+20», *Río+20 El futuro que queremos*, Organización de Naciones Unidas (ONU). [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>>, [consultado el 6 de agosto de 2010].

ONU (2012b): *El futuro que queremos, Río+20. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Documento final de la Conferencia*, Organización de Naciones Unidas, 20 junio, Río de Janeiro. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.un.org/es/sustainablefuture/index.shtml>>, [consultado el 31 de agosto de 2012]].

ORS, J. (1999): «El turismo y la conservación de los Espacios », pp. 37-57, en VIÑALS, J. M. y BERNABÉ, A (1999), *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

ORTEGA, E. (2003): «La internacionalización del turismo de golf en España, una puerta al turismo sostenible», pp. 1-35, en Ortega Martínez, E. (coordinador) (2003), *Investigación y estrategias turísticas*. Ed. Thomson, Madrid.

ORTEGA, E. Y DUCH, M.J. (2012): *Comunicación y conocimiento del patrimonio mundial de la Comunidad de Madrid*, Trabajo presentado en el XXI International Congress of the European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Budapest 3-4 septiembre.

ORTEGA, E. y LOY PUDDU G. (2003): «Calidad y satisfacción en el sector turístico», pp. 233-260, en Ortega Martínez, E. (coordinador) (2003), *Investigación y estrategias turísticas*. Ed. Thomson, Madrid.

ORTEGA, E. y PÉREZ DEL CAMPO, E. (editores) (2010): *Libro de Ponencias del 11º Forum Internacional sobre Las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing. Academia y Profesión Innovación y. Satisfacción de Clientes*, 25-26 noviembre, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

ORTEGA, F. (2008): «El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico», *Revista EAN*, n. 64, septiembre-diciembre, p.31-54.

OUBIÑA, F. J. (2005): «Las relaciones internas en el canal de distribución», pp. 41-74, en MARAVER, G. (coordinador) (2005), *Distribución Comercial*. Ed. UOC, Barcelona.

PANTON, D. (1999): *A Comparison of the effectiveness of two models in measuring customer satisfaction in the tourism industry*, Thesis, University of Gelfh.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): «A conceptual model of service quality and its implications for further research», *Journal of Marketing*, n. 49, pp. 41-50.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): «SERVQUAL: a multiple item-scale for measuring consumer perceptions of service quality», *Journal of Retailing*, n. 64, pp. 12-40.

PASCUAL *et al.* (2006): «Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición», *Psicothema*, vol. 18, n. 3, pp. 661-667.

PERELLI, O. (2004): «La recuperación del turismo como motor del desarrollo socioeconómico y la cohesión social», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

PÉREZ, M. (1999): «El ecoturismo como fórmula de desarrollo sostenible», pp. 105-129, en VIÑALS, M.J y BERNABÉ, A. (1999): *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

PÉREZ, M. (2003): *La guía del ecoturismo o como conservar la naturaleza a través del turismo*, 2ª Edición, Ed. Mundi-Prensa, Madrid 2003.

PÉREZ, M. (2004): «El Turismo Sostenible aplicado a los diferentes segmentos turísticos», *Papeles para la Sostenibilidad*, pp. 57-76, n. 8, 2004, Fundación FIDA.

PIZAM, A. y ELLIS, T (1999): «Customer satisfaction and measurement in hospitality enterprises», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, pp.326-331.

PLUNKETT, J.J. Y DALE, B.G. (1985): «Some practicalities and pitfalls of Quality-Related cost collection», *Proceeding of the Institution of Mechanical Engineers*, vol.199, n.B1, pp. 29-33.

PONGRATZ, E. (1991): «Evaluación del desarrollo turístico en la conservación de las áreas protegidas», *Papers de Turisme*, n. 5, pp. 59-71, Institut Turistic Valencià (ITVA).

PONS, J. (2003): «Sistema de Calidad Turística Ambiental, “Q verde”», pp. 243-248, en DEL VALLE, E. (Coordinador) (2003): *Experiencias Públicas y Privadas en el Desarrollo de un Modelo de Turismo Sostenible*, Fundación Universidad de Oviedo, Oviedo.

PORTAL PYME (2012): «Programa de apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras», *Web oficial del Portal PYME*, Dirección General de Industria de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.ipyme.org/es-es/SubvencionesAyudas/AEI/Paginas/AEINueva.aspx>>, [consultado el 10 de agosto de 2012].

PORTER, M. E. (1990): *The competitive advantage of nations*, Ed. Macmillan, Londres.

PORTER, M. E. (1990): *The competitive advantage of nations*, Ed. Macmillan, Londres.

PORTER, M. E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ed. Deusto, Bilbao.

PRADOS, M. J. (2006): «Los Parques Naturales como factor de atracción de la población, un estudio exploratorio sobre el fenómeno de la naturbanización en Andalucía», *Cuadernos Geográficos*, n. 171, pp. 87-110, Universidad de Granada.

PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. y TIERNEY, P. (1995): «Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance», *Journal of Marketing*, n. 59, pp. 83-97. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

PUERTAS, I. (2006): «Ecoturismo en las Reservas de la Biosfera. Análisis del ecoturista en Bañados del Este (Uruguay) y Cabo de Gata-Níjar (España)», *Estudios Turísticos*, n.169-170, pp. 183-200.

PUERTAS, J. (2009): «Repercusiones socioeconómicas de los parques. Una aproximación escalar», *Eco-emprendedores: Retos para la puesta en valor de los espacios protegidos*. Terra, centro para la política ambiental, Madrid, pp. 31-41

PULIDO, J. I. (2000): «Ordenación, planificación y gestión del desarrollo turístico en espacios naturales protegidos», *Documentos de Trabajo*, Universidad de Alcalá.

PULIDO, J. I. (2001): «Posicionamiento estratégico y calidad en la configuración turística de los espacios naturales protegidos», *Memoria del IV Congreso Andaluz de Turismo, Jaén 22 y 23 de noviembre de 2001*, pp. 181-199, Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía.

PULIDO, J. I. (2002): «El reto de la calidad en la gestión turística de los espacios naturales protegidos», *V Congreso de Turismo Universidad y Empresa: La Calidad Integral del Turismo*, Valencia, 23-25 de abril de 2002.

PULIDO, J. I. (2003): «El Turismo de naturaleza», *La Actividad Turística Española en 2002*, pp. 453-467, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

PULIDO, J. I. (2005): *Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.

PULIDO, J. I. (2007): «El turismo en el desarrollo económico de los parques naturales andaluces. Un análisis Delphi de los principales déficit», *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda Época, n. 1, pp. 110-137.

PULIDO, J. I. (2010): «Gestión turística de los espacios naturales protegidos. Estado de la cuestión», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009*, pp. 17-50, Universidad Jaime I.

PULIDO, J. I. (2010a): «Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses», *Revista de Estudios Regionales*, n. 88, pp. 147-175.

RAAB, W. F. y CZAPOR, E. P. (1987): «The Cost of Poor Quality», *Quality Cost: Ideas & Applications*, vol.2, pp.479-782.

RAE (2001): *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española, 22ª edición. Ed. Espasa, Madrid.

RAMBLA, A.: (2004): «Turismo Sostenible: marco legal internacional», *Papeles para la Sostenibilidad*, n. 8, 2004, pp. 5-20, Fundación FIDA.

RASTROLLO, M. A. (2002): «Hacia un Nuevo modelo de organización de la empresa turística: Los recursos externos de base territorial», *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, n. 42, pp. 99-109, Universidad de Málaga.

RCS (2011) *The Ramsar Convention Manual: a guide to the Convention on Wetlands*. Ramsar Convention Secretariat. 5th ed. Ramsar Convention Secretariat, Gland, Switzerland.

RED CEA (2012): *Cuadernos de El Cuadrón*, n. 0, Red de Centros de Educación Ambiental (CEA), CEA El Cuadrón, Comunidad de Madrid. [Documento electrónico], Disponible en:

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadervalue1=filename%3DTurismo_Responsable_y_Patrimonio_Ecocultural_Cuaderno_n%C2%BA_0_CEA_El_Cuadr%C3%B3n.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1311012254861&ssbinary=true>, [visitado el 30 de junio de 2012]

REEVES, C. A., y BEDNAR, C. A. (1994): «Defining quality: alternatives and implications», *Academy of Management Review*, n. 19, pp. 419-445. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

REY, M. (Coord.), (2004): *Fundamentos de Marketing Turístico*. Ed. Síntesis, Madrid.

RIERA, A. (2000): «Mass tourism and the demand for protected natural areas: a travel cost approach», *Journal of Environmental Economics and Management*, n. 39, pp. 97-117.

RIERA, A. y AGUILÓ, E. (2003): «La recreación turística: una importante fuente de beneficios ambientales», pp. 39-58, en DEL VALLE, E. (Coordinador) (2003): *Experiencias Públicas y Privadas en el Desarrollo de un Modelo de Turismo Sostenible*. Fundación Universidad de Oviedo.

RIES, A. y TROUT, J. (1993): *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Ed. McGraw-Hill, Buenos Aires.

RITCHIE, B. (1997): «El diseño y la gestión de una experiencia turística de calidad en regiones ecológicamente sensibles», *Papers de Turisme*, n. 20, pp. 70-85.

RIVAS, J. y MAGADÁN, M (2008): *Planificación y gestión sostenible del turismo*, Ed. Septem, Oviedo.

RIVERA, M. (2010a): *Turismo activo en la naturaleza y espacios de ocio en Andalucía: Aspectos territoriales, políticas públicas y estrategias de planificación*, Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba.

RIVERA, M. (2010b): «Los centros de educación ambiental y su inserción en la oferta turística y recreativa de los espacios naturales protegidos: una aproximación desde Andalucía», XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 337-368, Universidad Jaume I.

RODRÍGUEZ, G. (2009): «Turismo, territorio y desarrollo sostenible. Hacia una Agenda 21 del turismo», pp.195-2 en RODRÍGUEZ G. y MARTÍNEZ F. (Coord.): *Nuevos retos para el turismo*, Ed. Netbiblo, Oleiros (La Coruña).

RODRÍGUEZ, J. A. y RODRÍGUEZ, S. (1994): «Calidad de servicio: exigencia actual para entidades financieras competitivas», *Esic Market*, n. 83, pp. 93-108, enero-marzo.

RODRÍGUEZ, M. (2001): *Competitividade e análise estratéxica do sector turístico: unha primeira aproximación á potencial creación dun cluster institucional para a mellora competitiva da zona Rías Baixas*, Xunta de Galicia. Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo. Dirección Xeral para o Turismo, Santiago de Compostela.

RODRÍGUEZ, M. (2004): *Itinerarios turísticos en áreas protegidas: problemática y metodología para su elaboración*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria. [Documento electrónico], disponible en: <<http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2077/1/246.pdf>>, [consultado el 30-de junio de 2006].

RODRÍGUEZ, M^a. del M. y GUIADO, M. (2003): «Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva», *Revista Galega de Economía*, vol. 12, n. 1, pp. 1-22.

RUIZ- OLALLA, M. C. (2001): *Gestión de la Calidad del Servicio a través de indicadores externos*, Ed. AECA, monografías, Madrid.

RUST, R. T. y OLIVER, R. L. (1994): «Service quality. Insights and managerial implications from the frontier», pp. 1-19, en RUST, R.T. y OLIVER, R.L. (Eds.) (1994): *Service Quality. New directions int theory and practice*, Ed. Sage publications, London.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2011): *El Plan de Marketing en la práctica*, Ed. Esic. 16^a edición, Madrid.

SANABRIA, J. (2004): «Políticas en España», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

SANCHEZ, M. y PULIDO, J. I. (2008): *Medida de la sostenibilidad turística. Propuesta de un índice sintético*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

SANCHEZ-HERNANDEZ, R., et al. (2009): «Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: functional, relational, and tangible dimensions», *Total Quality Management*, n. 20, pp: 1173-1188.

SÁNCHEZ-PERÉZ, L. (2011): *Estrategias para un desarrollo más sostenible, 3^o Taller. Herramientas de participación en el desarrollo territorial: la metodología Leader Experiencias de las Reservas de la Biosfera Españolas* Universidad de León.

SANCHO, A. y RUIZ P. (2004): «Planteamiento metodológico para el uso de indicadores en la gestión turística de Espacios Naturales Protegidos», *IX Congreso de la Asociación de Expertos Científicos en Turismo, «El uso turístico de los espacios naturales»*, Logroño (La Rioja), 11 y 12 de noviembre de 2004.

SANTIAGO, J. (1993): «La Calidad de Servicio en el sector bancario: variables y medición», *V Encuentro de profesores de Marketing* Sevilla.

SANTOS, R. (2001): «Los centros de visitantes de los Parques Nacionales: de visita con todo respeto», *Ambienta*, n. 5, noviembre, pp. 20-25.

SANZ, S. (2006): «Turismo de litoral: líneas de actuación para el logro de un desarrollo sostenible», *Estudios Turísticos*, n. 168, pp. 61-83.

SCHOMMER, J. C. (1996): «Roles of normative and predictive expectations in evaluation of pharmacist consultation services», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n. 9, pp. 86-94. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

SENLLE, A. y BRAVO, O. (1997): *La Calidad en el Sector Turístico*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

SENLLE, A., MARTÍNEZ, E., y MARTÍNEZ, N. (2001): *ISO 9000-2000, Calidad en los servicios*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

SEPÚLVEDA, F. (2002): «Espacios Naturales Protegidos y turismo en la comunidad de Madrid: El proyecto del Parque Nacional de Guadarrama», *Expotur 2002: I Jornadas Técnicas*, Madrid del 19 al 22 de septiembre de 2002.

SERRA, A. (2002): *Marketing Turístico*, Ed. Esic, Madrid.

SERRANO, A. M.; LÓPEZ, M.C. y GÓMEZ, R. (2007): «Gestión de la Calidad y Turismo: Revisión e implicación para futuras investigaciones», *Cuadernos de Turismo*, julio-diciembre, n. 20, pp.251-266.

SETÓ, D. (2004): *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, Editorial Esic, Madrid.

SETÓ, D. (2005): «La relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y la fidelidad de servicio», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, n. 1, pp. 141-156.

SGT (1999): *Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006*. PICTE 2000, Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la PYME, Dirección General de Turismo, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones y Documentación del Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

SGT (2000): *Sistema de Calidad Turística Española aplicado a los espacios protegidos*, vol. 1, trabajo realizado por Ecotono. Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

SGT (2003): *Extensión y Consolidación del Sistema de Calidad Turística Española aplicado a los espacios protegidos*, vol. 1, trabajo realizado por Ecotono, Secretaría General de Turismo Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

SGT (2004): *El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso*, Trabajo realizado por Antar-Ecotono, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Estudios de Productos Turísticos, Madrid.

SGT (2007): *Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Plan del Turismo Español 08-12*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

SHEWHART, W. A. (1931): *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Ed. Van Nostrand, New York, (Repr. American Society for Quality Control, 1980).

SIMANCAS, M. R (2004): «Las áreas protegidas como recurso turístico», *Turismo y territorio en la sociedad globalizada*, p.p. 215-264, Ilustre Ayuntamiento de la Villa de Adeje, La Laguna.

SINGH, J. y WILKES, R. E. (1991): «A theoretical framework for modeling consumer's response to marketplace dissatisfaction», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n. 4, pp. 1-12. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

SOLER, V. (Coord.) (2008): *Los distritos industriales*, Colección Mediterráneo económico n. 13, CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito, Almería.

SPINDLER, J. (2009): «Introduction», *Colloque International Clusters touristiques et développement durable*, IAE Nice - CRIFP-EA 1195, Université de Nice Sophia-Antipolis, 26-27 de marzo, Niza (Francia).

SPRENG, R. A. y OLSHAVSKY, R. W. (1993): «A desires-as-standard model of consumer satisfaction: implication for measuring satisfaction», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n. 5, pp. 45-54. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B. y OLSHAVSKY, R. W. (1996): «A re-examination of the determinants of consumer satisfaction», *Journal of Marketing*, n. 60, pp. 15-32. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

STACHETTI, G., (2007): *Manual de evaluación de impacto ambiental de actividades rurales*, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, Uruguay.

STAIF, R. Y BUSHELL, R. (2004): «Tourism and protected areas: benefits beyond boundaries», *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n. 3, pp. 723-726.

SUÁREZ, L., VÁZQUEZ, R., y DÍAZ, A. M. (2002): «La calidad percibida del servicio y la satisfacción del cliente como determinantes de las relaciones estables con las agencias de viaje minoristas», *V Congreso de Turismo Universidad y Empresa: La calidad Integral del Turismo*, Valencia, 23-25 de abril de 2002.

SUÁREZ, L., VÁZQUEZ, R. y DÍAZ, A. M. (2007) «La confianza y la satisfacción del cliente: variables claves en el sector turístico», *Revista Europea de Dirección Y Economía de la Empresa*, vol. 16, n. 3, pp. 115- 132.

SUÁREZ, V. (2002): «Administraciones Públicas, instituciones y empresas: la necesidad de cooperación», *I Congreso Internacional del Turismo Cultural*, Salamanca, 5 y 6 de noviembre.

SURINACH, J. MORENO, R. y VAYÁ, E. (editores) (2007): *Knowledge Externalities, Innovation Clusters and Regional Development*, Series New Horizons in Regional Science, Ed. Edward Elgar Publishing, Cheltenham (Reino Unido).

SWAN, J. E., TRAWICK, I. F. y CARROLL, M.G. (1982). «Satisfaction Related to Predictive, Desired Expectations: A Field Study», pp. 15-22. Citado por: HUNT y DAY (eds.) (1982): *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining*, Bloomington, Indiana University.

TAGUCHI, G. (1986): *Introduction to quality engineering*. Productivity Organisation American Supplier Institute, Inc. Michigan.

TALÓN, P., GONZÁLEZ, L. y FIGUEROA, C. (2007): «La nueva realidad del sector hotelero español». En *XXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Madrid.

TAYLES, M.; WOODS, M. y SEARY, D. (1996): «The Costing of process quality: opportunities for new accounting practices», *Management Accounting*, vol.74, n.10, pp. 28-30.

TILL, B.D. y PRILUCK, R.L. (2000): «Stimulus Generalization in Classical Conditioning: An Initial Investigation and Extension», *Psychology and Marketing*, enero, pp. 55-72.

TIXIER, J. (2010): «Pôles de compétitivité et gestion de compétences : l'innovation au cœur du processus», pp. 39-60, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

TIXIER, J. y CASTRO-GONÇALVES, L. (2008): «Pôles de compétitivité: les nouveaux «French clusters» ? Proposition d'une mise en perspective», en *management, chercheurs et praticiens partagent-ils leurs connaissances?*, *Congrès du*

réseau des IAE, Lille, 10, 11 et 12 Septembre. [Documento electrónico], disponible en: <<http://www.iae.univ-lille1.fr/congres/reseauiae2008/>>, [consultado el 10 de enero de 2010].

TOLÓN, A. y GARCÍA, A. (2002): «La Planificación Turística en los Espacios Naturales Protegidos», *Estudios geográficos* LXIII, 247, CSIC Instituto de Economía y Geografía, abril-junio 2002.

TOLÓN, A. y LASTRA, X. (2008): «Los Espacios Naturales Protegidos. Concepto, evolución y situación actual en España», *Revista electrónica de medio ambiente UCM*, 5, pp. 1-25.

TOLÓN, A. y RAMÍREZ, M^a.D. (2002): *El Parque Natural de Sierra María Los Vélez Almería, bases para un Desarrollo Sostenible*, Instituto de Estudios Almerienses, en TOLÓN, A. y LASTRA, X. (2008): «Los Espacios Naturales Protegidos. Concepto, evolución y situación actual en España», *Revista electrónica de medio ambiente UCM*, 5, pp. 1-25.

TORRES, E. (2004): Del turismo en la política económica a la política económica del turismo, *Quaderns de Política Económica*, Revista Electrónica, vol 7, pp. 49-71.

TORRES, E. (2004a): «Rutas y redes temáticas en turismo rural», pp. 125-140, en PARDELLAS, X. (coordinador) (2004): *Potencial turístico de territorios periféricos*. Universidad de Vigo.

TROITINO, M. A. (1998): «Turismo y desarrollo sostenible en ciudades históricas», *Ería*, n. 47, pp. 221-227.

TROITINO, M. A. *et al.* (2005): «Los espacios protegidos en España: significación e incidencia socioterritorial», *Boletín de la Asociación de geógrafos Españoles*, n. 39, pp. 227-265.

TRULLÉN, J. (2007): «La nueva política industrial española: innovación, economías externas y productividad», *Organización Industrial*, n. 363, pp. 17-31.

TSE, D. y WILTON, P. (1988): «Models of consumer satisfaction information: an extension». *Journal of Marketing Research*, n. 25, pp. 204-212. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

TSE, D.; NICOSIA, F. y WILTON, P. (1990): «Consumer satisfaction as a process». *Psychology and Marketing*, n. 7, pp. 177-193. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

TURISMO INFORMA (2007): «Primera fase del proyecto Horizonte 2020 del Turismo Español», *Turismo Informa*, n. 104, abril, p. 3.

UICN (1993): Citado por HERNÁNDEZ, E., *et. al.* (2004): *Áreas Protegidas de Cuba*. Ed. Escandón, Madrid,

UICN (1994): *Guidelines for Protected Area Management Categories*. Ed. UICN; Cambridge, U.K.

UICN (2008): *Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegida*, Ed. por Nigel Dudley, Suiza, 2008.

UNEP (World Conservation Monitoring), (2008): *Centre: Estado de las áreas protegidas del mundo 2007*, Ed. PNUMA, Cambridge.

UNESCO, (2008): *Plan de acción de Madrid para las reservas de la Biosfera (2008-2013.)*, Programa del hombre y la Biosfera, Publicado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

UNESCO, (2012): *20 nuevas reservas de biosfera se añaden a la UNESCO y la Biosfera (MAB)*. (UNESCOPRENSA, UNESCO Sector de Ciencias, 11.07.2012), [Documento electrónico], disponible en: <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/about-us/single-view/news/20_new_biosphere_reserves_added_to_unescos_man_and_the_biosphere_mab_programme>, [visitado el 30 de julio de 2012]

UNESCO, (2012a): *El Comité del Patrimonio Mundial considerará la inscripción de 33 sitios nuevos en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO*, (UNESCOPRESS, 04.06.2012) [Documento electrónico], , disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/world_heritage_committee_to_consider_inscription_of_36_sites_on_unescos_world_heritage_list_at_forthcoming_session_st_petersburg_22_june_6_july>, [consultado el 12 de septiembre de 2012].

UNIÓN EUROPEA (2006): *Poner la investigación y la innovación al servicio del crecimiento y el empleo, Unión Europea. Resumen del Acto Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 12 de octubre de 2005, «Más investigación e innovación - Invertir en el crecimiento y el empleo» [COM (2005) 488 final - Diario Oficial C 49 de 28.2.2006], Portal de la Unión Europea, Síntesis de la legislación de la UE*. [Documento electrónico], disponible en: <http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/c10152_es.htm>, [consultado el 3 de marzo de 2008].

URTASUN, R. (2005): «Certificaciones turísticas, un elemento diferenciador», *Hosteltur*, n.132, p. 10.

VACAS T. (2005): «Los espacios naturales protegidos: figuras de protección en España», *Actas del XIX Congreso de Geógrafos Españoles: Espacios públicos, espacios privados*, Asociación de Geógrafos Españoles, Universidad de Cantabria. Santander, 26-29 Octubre de 2005.

VACAS, T (2001): «Los espacios naturales protegidos como recurso turístico. Metodología para el estudio del Parque Nacional de Sierra Nevada», *Estudios Turísticos*, n. 147, pp. 57-84.

VALLE, A. (2001): «La gestión del uso público en los Espacios Naturales Protegidos». *Foresta*, n. especial, Cantabria, Junio 2001.

VALLS, J. F. (2003): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Ed. Deusto, Bilbao.

VAN DER YEUGHT, Y. (2010): «Les processus à l'origine d'un cluster «tourisme durable»: deux expériences contrastives», pp. 361-384, en BOUALEM, A. (dir.) (2010a): *Les pôles de compétitivité: gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Ed. Hermes Lavoisier, París.

VANHAMME, J. (2000): «The link between surprise and satisfaction: An exploratory research», *Journal of Marketing Management*, vol.16, n. 6, pp. 565-582.

VARGAS, M. E. y ALDANA, L. (2006): *Calidad y servicio, conceptos y herramientas*, Ed. Ecoe, Bogotá.

VAVRA, T. G. (2002): *Como medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid.

VÁZQUEZ, M. L. (2011): «Análisis de conflictos socioambientales en el parque natural de Las Lagunas de Ruidera La influencia de la agricultura de regadío sobre el turismo», *Investigaciones Turísticas*, nº 2, julio-diciembre, 2011, pp. 120-132.

VÁZQUEZ, R. y DÍAZ, A. M. (1996): «El conocimiento de las expectativas de los clientes; una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo», *Documentos de Trabajo*, Universidad de Oviedo.

VÁZQUEZ, R. y DÍAZ, A. M. (1997): «Calidad de servicio en turismo: gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes», *Papers de Turisme*, n. 20, pp. 86-114.

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (dir.) (1998): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, 2ª edición, Ed. Civitas, Madrid.

VELASCO, J. (2010): *Gestión de la calidad. Mejora continua y sistemas de gestión, Teoría y Práctica*, 2ª edición, Ed. Pirámide, Madrid.

VELASCO, M. (2009): «Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural», *Cuadernos de turismo*, n. 23, pp.237-253.

VERA, *et al.* (1997): *Análisis territorial del turismo*, Ed. Ariel, Barcelona.

VERA, F. (1999): «Turismo y Medio Ambiente», pp. 487-502. En BAYÓN MARINÉ, F. (director): *50 años del Turismo Español. Un análisis histórico y estructural*. Ed. Ramón Areces, Madrid.

VERA, J. F. *et al.* (2001): *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuesta para la creación de un sistema de indicadores*, Documento de trabajo, Universidad de Alicante.

VERNETTE, E. (1997): «Evaluation de la validation prédictive de la méthode Delphi-leader», *Proceedings of the Congr s International de l'AFM*, pp. 988-1010, Toulouse. Citado por: CAMISON, C. *et al.* (2009): «¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, n. 2, pp. 13-38.

V RTICE (2010): *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*, Ed. V rtice, Málaga.

VICEDO, L. (2010): «Turismo sostenible en espacios protegidos», *XII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa*, Castellón 20 y 22 de mayo de 2009, pp. 201-223, Universidad Jaume I.

VILA, M.; FERRO, C. y RODRÍGUEZ, M. (2000): «Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos», *Revista de Economía y Empresa*, n. 40, vol. 14, pp. 87-101. Citado por: MITXEO, J; IDÍGORAS, I. y VICENTE, A. (2004): *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Cuadernos de Gestión, vol. 4, n. 1, pp. 55-67.

VI NALS, M. J. (1999): «Los Espacios Naturales y Rurales. Los nuevos escenarios del turismo sostenible», pp. 15-33, en VI NALS, M. J. y BERNABÉ, A. (1999): *Turismo en Espacios Naturales y Rurales*, Universidad Politécnica de Valencia.

VI NALS, M. J. (2002). *Herramientas para la gestión del turismo sostenible en humedales. Guía para la gestión recreativa de los recursos naturales*. Ed. Ministerio de Medio Ambiente, Madrid.

VI NALS, M. J. (2004): «Herramientas para la gestión de actividades recreativas en espacios naturales protegidos», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*. 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

VI NALS, M. J. y PLANELLES, M (2011): «Reflexiones sobre los retos del uso público y la conservación de los humedales», *Los Humedales mediterráneos: el contexto ambiental y social. Reflexiones para su estudio y gestión eficaz*, pp. 133-145, Fundación Biodiversidad.

VLADILLO, D. (2010) «Análisis de la lealtad del cliente». [Documento electrónico], Disponible en: <<http://www.scribd.com/doc/9458721/Analisis-de-la-Lealtad-del-Cliente>>. [Consultado 30 de septiembre de 2011].

VOGELER, C. y HERNÁNDEZ, E. (2000): *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

WATSON, J. G. y KORUKONDA (1995): «The Total Quality Management Jungle a Dialectical Analysis», *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 12, n.9, pp.100-109.

WAYNE.S. R. (1988): «Integrating the pieces for Total Quality Control». *The Quality Circles Journal*. vol. 6, n.4, pp.14-20.

WEARING, S. y NEIL, J. (2009). *Ecotourism: Impacts, potentials and possibilities*, 2nd edition, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

WESTBROOK, R. A. (1987): «Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes». *Journal of Marketing Research*, n. 24 pp. 258-270. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

WESTBROOK, R. A. y OLIVER, R. L. (1991): «The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction». *Journal of Consumer Research*, n. 18 pp. 84-91. Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

WIRTZ, J. y BATESON, J. E. G. (1999): «Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm», *Journal Business Research*, vol. 44, pp. 55-66.

WOODRUFF, R. B.; CADOTTE, E. y JENKINS, R. (1983): «Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms», *Journal of Marketing Research*, n. 20, pp. 269-304, Citado por: MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid.

YBARRA, J. A. (2006): «La experiencia española en distritos industriales. Realidad de un concepto para la PYME y el territorio», *Economía Industrial*, n. 359, pp. 89-94.

YI (1989): «A critical review of consumer satisfaction», documento de trabajo, Universidad de Michigan, [document electrónico], disponible en: <<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/36290/2/b1412322.0001.001.pdf>>, [consultado el 30 de mayo de 2012].

YUNIS, E. (2004): «Biodiversidad y Turismo», *Seminario Internacional: Turismo, Patrimonio Natural y Biodiversidad*, Madrid 15-16 de enero de 2004, Fundación Santander Central Hispano e Instituto de Turismo Responsable.

ZAMORA J., *et al.*, (2011): «Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes», *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol.20, n.3, pp. 563-583. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, enero-junio. 2011.

ZAPATA, M. J. (1998): «Procesos de colaboración en el sector público y privado en el ámbito turístico local: un enfoque desde la sociología política», *IV Congreso Nacional de Sociología*, Grupo de Sociología del Turismo, La Coruña, 23-24 septiembre.

ZARAGOZA, P. (1999): «Actuaciones administrativas 1972-1982», pp. 125-132, en BAYÓN, F. (editor) (1999): *50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

ZEITHAML, V., BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1988): «Communication and control processes in the delivery of service quality», *Journal of Marketing*, n. 52, pp. 2-22.

ZEITHAML, V., BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios*, Ed. Díaz de Santos. Madrid.

10 ANEXOS

10.1 TEXTOS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO DE LA PRIMERA VUELTA

EL RETO DEL TURISMO EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS ESPAÑOLES: LA INTEGRACIÓN ENTRE CONSERVACIÓN, CALIDAD Y SATISFACCIÓN

Mediante esta encuesta pretendemos analizar la influencia que los sistemas de gestión de la calidad aplicados en los Espacios Naturales Protegidos (de ahora en adelante ENP) tienen en la satisfacción de los visitantes y en la conservación del propio ENP. El trabajo forma parte de la Tesis Doctoral que realiza la profesora M^a del Socorro Aparicio Sánchez (Universidad Complutense de Madrid), y que está dirigida por el profesor Dr. Enrique Ortega Martínez y co-dirigida por el profesor Dr. Francisco Benjamín Cobo Quesada, ambos de la Universidad Complutense de Madrid.

Para elaborar este análisis, se desarrollará un método de prospectiva que se denomina *Delphi*, basado en varias rondas de encuestas a un panel de expertos y el análisis recurrente de sus opiniones, de manera que se consiga un mínimo de consenso entre éstas.

Vd. ha sido seleccionado/a como parte integrante del panel de expertos. Por favor, rellene el siguiente cuestionario teniendo en cuenta cual es el objetivo del mismo y el hecho de que Vd. ha sido elegido a título individual, en virtud de sus conocimientos y experiencia sobre la materia en cuestión, y no en representación de la entidad o institución para la que trabaja.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

CUESTIONARIO (PRIMERA VUELTA)

P1. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la gestión de la calidad en los ENP (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
La calidad forma parte de los objetivos estratégicos de los ENP							
La calidad es un elemento plenamente integrado en la gestión de los ENP							
La calidad en los ENP exige ser gestionada a partir de un plan de calidad							
Los objetivos de calidad están identificados en los ENP							
Existe un seguimiento y un control de los objetivos de calidad en los ENP							
Los ENP destinan los recursos financieros necesarios para gestionar adecuadamente la calidad							
Los ENP destinan el personal necesario para cumplir con los requerimientos de la gestión de la calidad							
En los ENP se hace un seguimiento y control de los costes totales de la calidad (costes de calidad y costes de no calidad)							
La información generada en el proceso de gestión de calidad se utiliza en la gestión de los propios ENP							
La gestión de la calidad contribuye a la conservación de los ENP							
La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar la experiencia de los visitantes							
La calidad permite gestionar un mayor número de visitantes en los ENP							
La gestión de la calidad en los ENP contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona							
Los ENP dan a conocer sus planes de calidad a visitantes, residentes y empresas de la zona							
El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona contribuye a lograr los objetivos de calidad							
El conocimiento de los planes de calidad de los ENP por parte de visitantes, residentes y empresas de la zona aumenta el compromiso de estos agentes en la conservación y sostenibilidad del ENP							

P2. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la calidad de servicio, motivaciones, expectativas y satisfacción de los visitantes en los ENP (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
La satisfacción de los visitantes depende de la gestión del ENP							
Existe un compromiso firme por parte de los gestores de los ENP con la calidad de servicio							
La calidad de servicio en los ENP es compartida por todos sus empleados							
La calidad de servicio en los ENP parte del conocimiento de las motivaciones y expectativas de los visitantes							
Actualmente la oferta de ocio y recreativa en los ENP responde a las necesidades y preferencias de los visitantes							
La satisfacción de los visitantes depende de los valores paisajísticos del ENP.							
La calidad de servicio, las expectativas y la satisfacción de los visitantes son conceptos relacionados							
Los visitantes perciben la calidad de servicio de los ENP							
En los ENP las decisiones sobre calidad de servicio son responsabilidad directa del gestor							
Las principales variables que definen la calidad de servicio son idénticas en todos los ENP							
El nivel de educación ambiental mejora la satisfacción del visitante de los ENP							

P3. Señale los aspectos que considere clave en la gestión de un ENP para lograr la excelencia en la calidad de servicio. Puede basarse en la relación propuesta a continuación o indicar otros que en su opinión sean más significativos, limitando su selección a un máximo de cinco aspectos.

- ☐ La planificación del ENP (PORN, PRUG, otros planes, etc.).
- ☐ Control y gestión de los flujos de visitantes.
- ☐ La satisfacción de los visitantes.
- ☐ La sostenibilidad del ENP.
- ☐ Aplicación de las nuevas tecnologías en los diferentes servicios a los visitantes.
- ☐ La educación ambiental de los visitantes.
- ☐ La formación del personal del ENP.
- ☐ La señalización en el ENP.
- ☐ La información sobre el ENP a los visitantes.
- ☐ Adecuación de los equipamientos y servicios ofrecidos a las características específicas del ENP.
- ☐ Otros (indique cuales):

P4. Identifique hasta cinco de los principales problemas relacionados con la conservación a los que actualmente se enfrentan los ENP.

1.

2.

3.

4.

5.

P5. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al papel del marketing en la gestión de los ENP (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Los ENP desarrollan acciones para incrementar la afluencia de visitantes							
Los ENP desarrollan acciones para aumentar la satisfacción de los visitantes							
Los ENP desarrollan campañas de publicidad							
Los ENP se comercializan como un producto turístico							
Los ENP cuentan con página web propia							
Los ENP utilizan internet como herramienta de comunicación							
La calidad de servicio forma parte de las estrategias de marketing de los ENP							
En general las estrategias de marketing desarrollan un papel importante en la gestión de los ENP							

P6. Por último, le rogamos que indique su nombre y apellidos.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Para cualquier posible aclaración puede ponerse en contacto con M^a del Socorro Aparicio Sánchez:

Dirección de e-mail: mariasap@ccee.ucm.es

Teléfono móvil: 650001259

10.2 TEXTOS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO DE LA SEGUNDA VUELTA

EL RETO DEL TURISMO EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS ESPAÑOLES: LA INTEGRACIÓN ENTRE CONSERVACIÓN, CALIDAD Y SATISFACCIÓN

Hace unos días ha recibido vía e-mail los resultados obtenidos de la primera ronda de preguntas del análisis Delphi sobre calidad y satisfacción en los Espacios Naturales Protegidos (ENP) en el que participa como miembro del grupo de expertos.

Esta investigación continúa con una segunda ronda de preguntas, por lo que de nuevo solicito su valiosa colaboración para responder al siguiente cuestionario, cuya cumplimentación es indispensable para concluir exitosamente esta investigación.

GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN

CUESTIONARIO (SEGUNDA VUELTA)

P1. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la declaración de un paraje como ENP (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Es valorada positivamente por los visitantes							
Incentiva la actividad turística de la región							
Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local							
Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales							
Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)							
Supone un excesivo uso turístico							
Genera problemas con la población local							
Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas							
Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos							
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos							
La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos							
Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España							

P2. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones relativas a las principales acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales que deben llevarse a cabo en un ENP según sus características específicas para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados: población local, administraciones públicas, visitantes, etc. (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos							
La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados							
Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP							
La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales							
Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados							
La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados							
La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados							
La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados							

P3. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio							
Los ENP con más recursos son los más visitados							
Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados							
Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica							
Los ENP con más recursos están mejor conservados							
Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión							
Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio							
Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad							
Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes							
Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado							
Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos							
Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados							

P4. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las afirmaciones relativas a la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP							
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental							
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística							
Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de los agentes implicados en el ENP							

P5. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a la mejor política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP							
La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular							
Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP							
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP							
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP							
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP							
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante							

P6. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las diferentes políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP							
Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible							
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados							
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado							
El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)							
Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones							
El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística							

P7. Para acabar esta ronda de preguntas, le rogamos que marque la opción con la que más se identifique.

En la gestión de un ENP deben primar los criterios conservacionistas	1
En la gestión de un ENP deben primar los criterios de sostenibilidad socioeconómica, turística (uso y disfrute) y ambiental	2
Una posición intermedia entre las dos anteriores	3

P8. Por último, le rogamos que indique su nombre y apellidos.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Para cualquier posible aclaración puede ponerse en contacto con M^a del Socorro Aparicio Sánchez:

Dirección de e-mail: mariasap@ccee.ucm.es

Teléfono móvil: 650001259

10.3 TEXTOS DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO DE LA TERCERA VUELTA

EL RETO DEL TURISMO EN LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS ESPAÑOLES: LA INTEGRACIÓN ENTRE CONSERVACIÓN, CALIDAD Y SATISFACCIÓN

Esta encuesta forma parte de la tercera ronda de preguntas del análisis Delphi sobre calidad y satisfacción en los Espacios Naturales Protegidos (ENP) en el que participa como miembro del grupo de expertos.

En esta ocasión observará que las preguntas son las mismas que las de la segunda ronda. El objetivo es acercar posiciones entre los participantes en el estudio. Por eso ha recibido dos informes, uno con las valoraciones que usted hizo y otro con las del conjunto de expertos. Con esa información decida si mantiene su opinión o la modifica en cada una de las preguntas.

También se ha incorporado al final de cada bloque de preguntas un espacio para que pueda realizar todos los comentarios que considere oportunos.

GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN.

Al final NO OLVIDE PULSAR EL BOTÓN «FIN» para que el cuestionario conste como contestado y acabado.

CUESTIONARIO (TERCERA VUELTA)

P1. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la declaración de un paraje como ENP (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Es valorada positivamente por los visitantes							
Incentiva la actividad turística de la región							
Mejora las condiciones socioeconómicas de la población local							
Mejora la sostenibilidad de la región en términos económicos, sociales y medioambientales							
Es beneficiosa para todos los agentes implicados (gestores, población local, administraciones, visitantes, empresas...)							
Supone un excesivo uso turístico							
Genera problemas con la población local							
Conlleva problemas entre las administraciones públicas implicadas							
Es insuficiente para garantizar su conservación si no conlleva una planificación adecuada y los correspondientes recursos							
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su planificación y dotación de recursos							
La diversidad de tipologías de ENP existente en España responde a distintas posibilidades de dotar recursos							
Debe realizarse un esfuerzo por simplificar la diversidad de tipologías de ENP existente en España							

P2. Comentarios sobre la valoración de las afirmaciones relativas a la declaración de un paraje como ENP.

P3. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones relativas a las principales acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales que deben llevarse a cabo en un ENP según sus características específicas para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados: población local, administraciones públicas, visitantes, etc. (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Una planificación realista y adaptada a las peculiaridades del ENP favorece el cumplimiento de sus objetivos							
La ordenación del territorio en un ENP debe ser fruto del consenso entre todos los agentes implicados							
Es conveniente desarrollar mecanismos de control que velen por el cumplimiento de los objetivos de cada ENP							
La planificación del uso público de un ENP se basa en un adecuado conocimiento de sus recursos naturales y valores ecológicos y medioambientales							
Los ENP que pueden desarrollar actividades turísticas necesitan de una planificación turística consensuada por todos los agentes implicados							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la conservación de un ENP							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de los visitantes							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la satisfacción de la población local							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en la actividad económica de la región							
La planificación y la ordenación de los recursos naturales incide positivamente en el equilibrio entre la conservación de los ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados							
La regulación de un ENP debe establecer medios coercitivos para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados							
La regulación de un ENP debe ser fruto del consenso de todos los agentes implicados							
La regulación de un ENP debe garantizar la coordinación entre las diferentes administraciones y el resto de agentes implicados							

P4. Comentarios sobre las afirmaciones relativas a las principales acciones de planificación, regulación y ordenación de los recursos naturales...

P5. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
En la asignación de recursos a los ENP priman los criterios políticos sobre las necesidades reales del espacio							
Los ENP con más recursos son los más visitados							
Los ENP con más recursos generan más satisfacción en todos los agentes implicados							
Los ENP con más recursos generan una mayor actividad económica							
Los ENP con más recursos están mejor conservados							
Los ENP con más recursos disponen de una mejor planificación y gestión							
Los ENP con más recursos cuentan con una mayor oferta turística y de ocio							
Los ENP con más recursos ofrecen servicios de mayor calidad							
Los ENP con más recursos son mejor valorados por los visitantes							
Los ENP con más recursos consiguen sus objetivos en mayor grado							
Los ENP deben desarrollar mecanismos de financiación innovadores orientados a captar los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos							
Los ENP deben desarrollar métodos de gestión innovadores para lograr el equilibrio entre la conservación del espacio y la satisfacción de los agentes implicados							

P6. Comentarios sobre los recursos (financieros, técnicos y humanos) necesarios para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

P7. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las afirmaciones relativas a la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
Más de la mitad de los ENP declarados tienen graves deficiencias en su gestión							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de los ENP							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la gestión de visitantes en los ENP							
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad medioambiental							
Más de la mitad de los ENP declarados desarrollan sistemas de gestión de calidad turística							
Los sistemas de gestión de la calidad disminuyen los costes de gestión del ENP							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la calidad de servicio percibida por los visitantes							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran los sistemas de información de los ENP							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran el nivel de conocimiento del ENP que tienen todos los agentes implicados							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la sostenibilidad del ENP en sus dimensiones medioambiental, social, económica y turística							
Los sistemas de gestión de la calidad mejoran la satisfacción de los agentes implicados en el ENP							

P8. Comentarios sobre las afirmaciones relativas a la gestión de la calidad que se debe llevar a cabo en los ENP para conseguir el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

P9. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a la mejor política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
La educación ambiental está integrada en la planificación y gestión de los ENP							
La educación ambiental ayuda a crear hábitos de comportamiento responsable y respetuoso con los recursos y valores de la naturaleza en general y de los ENP en particular							
Los programas de educación ambiental deben incluir acciones concretas dirigidas a cada uno de los agentes implicados en el ENP							
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la conservación del ENP							
La disponibilidad de un Centro de Educación Ambiental incide positivamente en la calidad de servicio prestada en el ENP							
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental serían más respetuosos con el ENP							
Si los visitantes incluyeran una visita al Centro de Educación Ambiental su experiencia sería más gratificante							

P10. Comentarios sobre las afirmaciones referidas a la mejor política de educación ambiental que se debe llevar a cabo para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

P11. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las diferentes políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados (1 Totalmente en desacuerdo, 7 Totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5	6	7
El marketing es una herramienta que permite concienciar a la sociedad de la importancia de los ENP							
Los ENP que por sus características puedan llevar a cabo una actividad turística, deben potenciar y desarrollar el ENP como un producto turístico sostenible							
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige el consenso y la cooperación de todos los agentes implicados							
El desarrollo del ENP como producto turístico sostenible exige la creación de una marca reconocida y comercializable en el mercado							
El ENP como producto turístico sostenible debe estar presente en todos los canales de venta posibles (agencias de viajes, touroperadores, centrales de reserva...)							
Los ENP que lo precisen, para garantizar su sostenibilidad, deberían incluir entre sus políticas de marketing un precio por determinadas actividades, servicios o el uso de ciertas instalaciones							
El ENP como producto turístico sostenible debe desarrollar acciones de comunicación (publicidad, relaciones con los medios, presencia en internet...) para dar a conocer su oferta turística							

P12. Comentarios respecto a las diferentes políticas de comunicación, información y acciones de marketing adecuadas a los diferentes ENP para lograr el equilibrio entre conservación del ENP y la satisfacción de todos los agentes implicados.

P13. El cuestionario ya está casi terminado. En la segunda ronda había una breve pregunta final en la que mayoritariamente los expertos se manifestaron a favor de que en la gestión de los EnP deben primar unos criterios de sostenibilidad socioeconómica, turística (uso y disfrute) y ambiental. Se ha reformulado esta pregunta para ganar en claridad. El nuevo enunciado es el siguiente: Aunque las variables son todas importantes, le pedimos que haga un esfuerzo para elegir la que considere que tiene más impacto para el éxito en la gestión de los ENP:

P14. Por favor, justifique su elección (aspectos medioambientales, aspectos turísticos o aspectos socioeconómicos).

P15. Por último, le rogamos que indique su nombre y apellidos.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

IMPORTANTE: AL FINAL NO OLVIDE PULSAR EL BOTÓN «FIN» para que el cuestionario conste como contestado. **MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.** Para cualquier posible aclaración puede ponerse en contacto con M^a del Socorro Aparicio Sánchez:

Dirección de e-mail: mariasap@ccee.ucm.es

Teléfono móvil: 650001259